BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES*

Pequenas Mudanças,
Resultados Impressionantes

Hábitos Atômicos

Um Método Fácil e Comprovado de Criar
Bons Hábitos e Se Livrar dos Maus

James Clear

BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES*

Pequenas Mudanças,
Resultados Impressionantes

Hábitos Atômicos

Um Método Fácil e Comprovado de Criar
Bons Hábitos e Se Livrar dos Maus

James Clear

Pequenas Mudanças,
Resultados Impressionantes

Hábitos Atômicos

Um Método Fácil e Comprovado de Criar
Bons Hábitos e Se Livrar dos Maus

James Clear

Hábitos Atômicos Copyright © 2019 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-0757-7

Translated from original Atomic Habits. Copyright © 2018 by James Clear. ISBN 9780735211292. This translation is published and sold by permission of Avery, an imprint of Penguin Random House LLC, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2019 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2019 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Produção Editorial:
Editora Alta Books

Gerência Editorial:
Anderson Vieira

Produtor Editorial:
Juliana de Oliveira
Thiê Alves

Assistente Editorial:
Ian Verçosa

Marketing Editorial:
marketing@altabooks.com.br

Editor de Aquisição:
José Rugeri
j.rugeri@altabooks.com.br

Vendas Atacado e Varejo:
Daniele Fonseca
Viviane Paiva
comercial@altabooks.com.br

Ouvidoria:
ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial:
Adriano Barros
Bianca Teodoro
Illysabelle Trajano
Kelry Oliveira
Keyciane Botelho
Larissa Lima
Leandro Lacerda
Maria de Lourdes Borges

há·bi·to

1. uma rotina ou prática executada regularmente; uma resposta automática para uma situação específica.

a·tô·mi·co

1. uma quantidade extremamente pequena de uma coisa; a unidade irredutível de um sistema maior.
2. a fonte de uma imensa energia ou poder.

Agradecimentos

CONTEI COM MUITAS pessoas durante a elaboração deste livro. Antes de tudo, devo agradecer a minha esposa, Kristy, que foi indispensável durante todo esse processo. Ela desempenhou todos os papéis que uma pessoa pode desempenhar na escrita de um livro: cônjuge, amiga, fã, crítica, revisora, pesquisadora, terapeuta. Não é exagero dizer que este livro não seria o mesmo sem ela. Poderia nem mesmo ter se concretizado. Como tudo em nossa vida, nós o fizemos juntos.

Em segundo lugar, agradeço a minha família, não apenas pelo apoio e encorajamento neste livro, mas também por acreditar em mim, independentemente do projeto em que eu esteja trabalhando. Pude desfrutar de muitos anos de apoio de meus pais, avós e irmãos. Em particular, quero que minha mãe e meu pai saibam que os amo. É um sentimento especial saber que seus pais são seus maiores fãs.

Em terceiro, a minha assistente, Lyndsey Nuckols. Seu trabalho desafia qualquer descrição, já que ela foi solicitada a fazer quase tudo o que se poderia imaginar de uma pequena empresa. Felizmente, suas habilidades e talentos são mais poderosos do que meu estilo de gestão questionável. Algumas seções deste livro são tanto dela quanto minhas. Estou profundamente grato pela valiosa ajuda.

Quanto ao conteúdo e à escrita do livro, tenho uma longa lista de pessoas para agradecer. Para começar, há algumas pessoas com quem aprendi tanto que seria um crime não mencioná-las. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal e BJ Fogg influenciaram meus pensamentos sobre os hábitos de maneira significativa. Seu trabalho e ideias estão disseminados ao longo de todo o texto. Se gostou deste livro, eu o encorajo a ler o trabalho deles também.

Em vários estágios da escrita, desfrutei da orientação de muitos excelentes editores. Agradeço a Peter Guzzardi por me acompanhar pelos estágios iniciais do processo de escrita e por me dar um belo chacoalhão quando realmente precisei. Sou grato a Blake Atwood e Robin Dellabough por transformar meus primeiros esboços, feios e insanamente longos, em um manuscrito compacto e legível. E sou grata a Anne Barngrover por sua capacidade de adicionar um pouco de classe e estilo poético à minha escrita.

Gostaria de agradecer a muitas pessoas que leram as primeiras versões do manuscrito, incluindo Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis e Ari Zelmanow. O livro ganhou muito com seu feedback.

Para a equipe da Avery e Penguin Random House, que tornou este livro uma realidade, obrigado. Tenho uma dívida de

agradecimento especial a minha editora, Megan Newman, por sua interminável paciência, pois eu sempre atrasava os prazos. Ela me deu o espaço de que eu precisava para criar um livro de que me orgulharia e defendia minhas ideias a cada passo. A Nina, por sua capacidade de transformar minha escrita ao mesmo tempo mantendo minha mensagem original. A Lindsay, Farin, Casey e ao restante da equipe da PRH por espalhar a mensagem deste livro para mais pessoas do que eu poderia alcançar sozinho. Para Pete Garceau, por elaborar uma bela capa (edição original) para este livro.

E a minha agente, Lisa DiMona, por sua orientação e percepção em cada etapa do processo de publicação.

Aos muitos amigos e familiares que perguntavam "Como vai o livro?" e ofereciam uma palavra de encorajamento quando eu inevitavelmente respondia "Lentamente" — obrigado. Todo autor enfrenta alguns momentos sombrios ao escrever um livro, e uma palavra gentil pode ser o suficiente para renovar suas forças no dia seguinte.

Tenho certeza de que há pessoas de que me esqueci, mas mantenho uma lista atualizada de qualquer pessoa que tenha influenciado meu pensamento de maneira significativa em jamesclear.com/thanks [conteúdo em inglês].

E, finalmente, a você. A vida é curta, e você compartilhou um pouco do seu precioso tempo comigo lendo este livro. Obrigado.

Maio de 2018.

Conteúdo

Introdução

Minha História

NO ÚLTIMO DIA de meu segundo ano do ensino médio, acertaram meu rosto com um taco de beisebol. Quando meu colega fez um movimento para pegar impulso para a tacada, o bastão escorregou de suas mãos e veio voando na minha direção até me atingir diretamente entre os olhos. Não tenho lembrança do momento do impacto.

O taco estatelou em meu rosto com tanta força que esmagou meu nariz, deixando-o com um bizarro formato de U. A colisão fez com que o tecido mole do meu cérebro chacoalhasse no interior do meu crânio. Imediatamente, uma onda de inchaço surgiu em toda a minha cabeça. Em uma fração de segundo, tive um nariz quebrado, várias fraturas no crânio e duas órbitas oculares estilhaçadas.

Quando abri os olhos, vi pessoas me encarando e correndo para ajudar. Olhei para baixo e notei manchas vermelhas nas minhas roupas. Um dos meus colegas tirou a camisa e a entregou para mim. Eu a usei para conter o fluxo de sangue escorrendo de meu nariz quebrado. Chocado e confuso, eu não sabia da gravidade com que me ferira.

Meu professor passou o braço em volta do meu ombro e começamos a longa caminhada até a enfermaria: atravessamos o campo, descemos a colina e voltamos à escola. Mãos aleatórias apoiavam meu corpo, me mantendo na vertical. Caminhamos

devagar, sem muita pressa. Ninguém percebia que cada minuto importava.

Quando chegamos à sala da enfermeira, ela me fez uma série de perguntas.

“Em que ano estamos?”

“1998”, respondi. Na verdade, era 2002.

“Quem é o presidente dos Estados Unidos?”

“Bill Clinton”, falei. A resposta correta era George W. Bush.

“Qual é o nome da sua mãe?”

“Humm. Humm.” Eu parei. Dez segundos se passaram.

“Patti”, falei casualmente, ignorando o fato de que tinha levado dez segundos para lembrar o nome da minha mãe.

Essa é a última pergunta de que me lembro. Meu corpo era incapaz de lidar com o rápido inchaço no meu cérebro, e eu perdi a consciência antes da chegada da ambulância. Minutos depois, fui transportado até o hospital local.

Pouco depois de chegar, meu corpo começou a se desligar. Eu tinha dificuldades com funções básicas, como engolir e respirar. Tive minha primeira convulsão do dia. Então, parei de respirar completamente. Enquanto os médicos corriam para me fornecer oxigênio, também decidiram que o hospital local não estava equipado para lidar com a situação e requisitaram um helicóptero para me transferir para um hospital maior, em Cincinnati.

Saí da sala de emergência e fui em direção ao heliponto, do outro lado da rua. A maca sacudia pela calçada esburacada enquanto uma enfermeira me empurrava e outra bombeava manualmente o oxigênio. Minha mãe, que havia chegado ao hospital alguns

momentos antes, subiu no helicóptero ao meu lado. Eu permaneci inconsciente e incapaz de respirar sozinho enquanto ela segurava minha mão durante o voo.

Enquanto minha mãe viajava comigo no helicóptero, meu pai foi para casa ver como estavam meu irmão e minha irmã e dar a notícia para eles. Ele sufocou as lágrimas ao explicar para minha irmã que não poderia ir à sua formatura do ensino fundamental, naquela noite. Depois de deixar meus irmãos aos cuidados de familiares e amigos, ele foi para Cincinnati encontrar minha mãe.

Quando minha mãe e eu pousamos no hospital, uma equipe de quase 20 médicos e enfermeiros correu para o heliponto e me levou para a unidade de trauma. A essa altura, o inchaço no meu cérebro havia se tornado tão grave que eu estava tendo repetidas convulsões pós-traumáticas. Meus ossos quebrados precisavam ser consertados, mas eu não estava em condições de ser submetido à cirurgia. Depois de outra convulsão — a terceira do dia —, fui colocado em coma induzido e em um ventilador.

Meus pais já conheciam aquele hospital. Dez anos antes, eles haviam entrado no mesmo prédio, no térreo, depois que minha irmã fora diagnosticada com leucemia, aos 3 anos de idade. Eu tinha 5 anos na época. Meu irmão tinha apenas 6 meses. Após 2 anos e meio de quimioterapia, punções na coluna vertebral e biópsias da medula óssea, minha irmãzinha finalmente saiu do hospital feliz, saudável e sem câncer. E agora, depois de 10 anos de vida normal, meus pais se encontravam no mesmo lugar com outro filho.

Enquanto eu estava em coma, o hospital enviou um padre e um assistente social para consolar meus pais. Foi o mesmo padre que

conversara com eles uma década antes, na noite em que descobriram que minha irmã tinha câncer.

Conforme o dia se desvanecia na noite, uma série de máquinas me manteve vivo. Meus pais dormiram irrequietos em um colchão hospitalar — em um momento eles desabaram de cansaço, e logo depois estavam completamente despertos e preocupados. Minha mãe me disse mais tarde: “Foi uma das piores noites de minha vida.”

MINHA RECUPERAÇÃO

Por um golpe de misericórdia, na manhã seguinte, minha respiração melhorou a ponto de os médicos se sentirem confortáveis em me tirar do coma. Quando finalmente recuperei a consciência, descobri que havia perdido meu olfato. Como teste, uma enfermeira me pediu para assoar o nariz e cheirar uma caixa de suco de maçã. Meu olfato voltou, mas — para surpresa de todos — o ato de assoar o nariz forçou o ar através das fraturas no meu olho e empurrou meu olho esquerdo para fora. Meu globo ocular saltou da órbita, mantido precariamente no lugar pela minha pálpebra e pelo nervo óptico que o conectava ao meu cérebro.

O oftalmologista disse que meu olho gradualmente voltaria ao lugar à medida que o ar saísse, mas era difícil dizer quanto tempo isso levaria. A cirurgia foi agendada para uma semana depois, o que me permitiria mais tempo para a recuperação. Parecia que eu havia saído do lado perdedor de uma luta de boxe, mas fui liberado para deixar o hospital. Voltei para casa com o nariz quebrado, meia dúzia de fraturas faciais e um olho esquerdo inchado.

Os meses seguintes foram difíceis. Parecia que tudo na minha vida estava em pausa. Tive diplopia por semanas; literalmente não conseguia ver direito. Demorou mais de um mês, mas meu globo ocular acabou retornando ao devido lugar. Entre as convulsões e meus problemas de visão, foram oito meses antes que pudesse dirigir um carro novamente. Na fisioterapia, praticava padrões motores básicos, como andar em linha reta. Estava determinado a não deixar a lesão me derrubar, mas houve mais do que alguns momentos em que me senti deprimido e subjugado.

Fiquei dolorosamente ciente do longo caminho que ainda tinha pela frente quando voltei para o campo de beisebol, um ano depois. O beisebol sempre foi uma parte importante da minha vida. Meu pai havia jogado na liga secundária pelo St. Louis Cardinals, e eu também sonhava em jogar profissionalmente. Após meses de reabilitação, o que mais queria era voltar para o campo.

Mas meu retorno ao beisebol não foi tranquilo. Quando a temporada chegou, fui o único jogador júnior cortado do time do colégio. Fui rebaixado para jogar com os alunos do segundo ano no time júnior. Eu jogava desde os 4 anos e, para alguém que havia gastado tanto tempo e esforço no esporte, ser cortado era humilhante. Ainda me lembro vividamente do dia em que isso aconteceu. Sentei no meu carro e chorei enquanto zapeava pelas estações de rádio, procurando desesperadamente por uma música que me fizesse sentir melhor.

Depois de um ano de determinação, consegui retornar ao time do colégio como sênior, mas raramente estava em campo. No total, joguei 11 ciclos de beisebol na liga colegial principal no ensino médio, pouco mais do que uma única partida.

Apesar da minha carreira insossa no ensino médio, eu ainda acreditava que poderia me tornar um ótimo jogador. E sabia que, para que as coisas melhorassem, era eu quem teria que fazer isso acontecer. A reviravolta veio dois anos depois da lesão, quando comecei a cursar o ensino superior, na Denison University. Era um recomeço, e seria lá que eu descobriria o surpreendente poder dos pequenos hábitos.

COMO APRENDI SOBRE HÁBITOS

Frequentar a Denison University foi uma das melhores decisões da minha vida. Conquistei um bom lugar no time de beisebol e, embora, por ser calouro, estivesse no final da lista de escalação, fiquei emocionado. Apesar do caos dos meus anos de ensino médio, consegui me tornar um atleta universitário.

Eu não seria o titular do time de beisebol tão cedo, então me concentrei em colocar minha vida em ordem. Enquanto meus colegas ficavam acordados até tarde e jogavam videogame, eu construía bons hábitos de sono e ia para a cama cedo todas as noites. No mundo bagunçado de um dormitório de faculdade, fiz questão de manter meu quarto limpo e arrumado. Essas melhorias foram pequenas, mas me deram uma sensação de controle sobre a minha vida. Comecei a me sentir confiante novamente. E essa crescente crença em mim mesmo invadiu a sala de aula enquanto eu aprimorava meus hábitos de estudo e consegui obter notas altas durante meu primeiro ano.

Um hábito é uma rotina ou comportamento que é realizado regularmente — e, em muitos casos, de modo automático. Conforme cada semestre passava, eu acumulava pequenos, mas

consistentes, hábitos, que acabaram levando a resultados inimagináveis para mim quando comecei. Por exemplo, pela primeira vez em minha vida, criei o hábito de levantar pesos várias vezes por semana, e, nos anos que se seguiram, meu corpo de 1,93m passou de franzinos 77kg para esguios 90kg.

Quando meu segundo ano chegou, ganhei um papel de iniciante na equipe de arremesso. No penúltimo ano, fui eleito capitão da equipe e, no fim da temporada, indicado para a equipe de estrelas do ano. Mas somente no último ano que meus hábitos de sono, estudo e treinamento de força realmente começaram a valer a pena.

Seis anos depois de eu ter sido atingido no rosto com um taco de beisebol, levado para o hospital e colocado em coma, fui selecionado como o melhor atleta masculino da Denison University e nomeado para a ESPN Academic All-America Team — uma honra concedida a apenas 33 jogadores em todo o país. Quando me formei, estava listado nos livros de registro da escola em oito categorias diferentes. Naquele mesmo ano, recebi a maior honraria acadêmica da universidade, a Medalha do Reitor.

Espero que me perdoe se isso soa pretensioso. Para ser honesto, não havia nada de lendário ou histórico em minha carreira atlética. Não cheguei a jogar profissionalmente. No entanto, analisando esses anos em retrospectiva, acredito ter conseguido algo igualmente raro: atingi todo o meu potencial. E acredito que os conceitos deste livro o farão atingir o seu também.

Todos nós enfrentamos desafios na vida. Essa lesão foi um dos meus, e a experiência me ensinou uma lição crucial: mudanças que parecem pequenas e sem importância a princípio terão resultados notáveis se você estiver disposto a persistir nelas por anos. Todos

lidamos com contratempos, mas em longo prazo a qualidade de nossas vidas depende da qualidade de nossos hábitos. Com os mesmos hábitos, você terá os mesmos resultados. Mas com melhores hábitos, tudo é possível.

Talvez existam pessoas que consigam alcançar um sucesso incrível da noite para o dia. Não conheço ninguém assim e certamente não sou uma delas. Não houve um momento decisivo na minha jornada do coma induzido até o Academic All-America; houve muitos. Foi uma evolução gradual, uma longa série de pequenas vitórias e pequenas descobertas. A única maneira de eu fazer progresso — a única escolha que eu tinha — era dar pequenos passos. Empreguei essa mesma estratégia alguns anos depois, quando comecei meu próprio negócio e comecei a trabalhar neste livro.

COMO E POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO

Em novembro de 2012, comecei a publicar artigos no site jamesclear.com. Durante anos, mantive notas sobre meus experimentos pessoais com hábitos e finalmente estava pronto para compartilhar alguns deles publicamente. Comecei publicando um novo artigo toda segunda e quinta-feira. Em poucos meses, esse simples hábito de escrever levou aos meus primeiros mil assinantes de e-mail e, no final de 2013, esse número havia crescido para mais de 30 mil pessoas.

Em 2014, minha lista de e-mail aumentou para mais de 100 mil assinantes, o que fez dela uma das newsletters de maior crescimento da internet. Eu me sentia um impostor quando comecei a escrever, dois anos antes, mas agora eu estava me tornando

conhecido como um especialista em hábitos — um novo rótulo que me empolgava, mas também me deixava desconfortável. Nunca havia me considerado um mestre do assunto, mas sim alguém que estava experimentando junto com meus leitores.

Em 2015, alcancei 200 mil assinantes de e-mail e assinei um contrato com a Penguin Random House para começar a escrever o livro que você está lendo agora. Como meu público cresceu, o mesmo aconteceu com as minhas oportunidades de negócios. Fui cada vez mais solicitado a palestrar nas melhores empresas sobre a ciência da formação de hábitos, mudança de comportamento e melhoria contínua. Eu me vi proferindo palestras em conferências nos Estados Unidos e na Europa.

Em 2016, meus artigos começaram a aparecer regularmente em grandes publicações, como *Time*, *Entrepreneure* e *Forbes*. Para meu espanto, o que eu escrevi foi lido por mais de 8 milhões de pessoas naquele ano. Treinadores da NFL, da NBA e da MLB começaram a ler meu trabalho e a compartilhar com suas equipes.

No início de 2017, lancei a Habits Academy, que se tornou a principal plataforma de treinamento para organizações e indivíduos interessados em construir melhores hábitos na vida e no trabalho.[1] Empresas da Fortune 500 e startups em crescimento começaram a inscrever seus líderes e treinar sua equipe. No total, mais de 10 mil líderes, gerentes, treinadores e professores se formaram na Habits Academy, e meu trabalho com eles me ensinou muito sobre o que é necessário para que os hábitos funcionem no mundo real.

Ao dar os últimos retoques neste livro, em 2018, o site jamesclear.com recebia milhões de visitantes por mês e quase 500 mil pessoas assinavam a newsletter semanal por e-mail — um

número que estava tão além de minhas expectativas quando comecei que nem sei direito o que pensar sobre isso.

COMO ESTE LIVRO O BENEFICIARÁ

Segundo o empresário e investidor Naval Ravikant: “Para escrever um grande livro, você deve primeiro se tornar o livro.” Meu conhecimento sobre as ideias mencionadas aqui nasceu da minha necessidade de vivenciá-las. Tive que contar com pequenos hábitos para me recuperar da lesão, ficar mais forte no ginásio, ter um alto nível de rendimento em campo, ser escritor, construir um negócio de sucesso e simplesmente me tornar um adulto responsável. Pequenos hábitos me ajudaram a alcançar meu potencial e, considerando que decidiu ler este livro, acho que você também gostaria de alcançar o seu.

Nas páginas seguintes, compartilho um plano passo a passo para construir hábitos melhores — não por dias ou semanas, mas por toda a vida. Embora a ciência fundamente tudo que escrevi, este livro não é um trabalho de pesquisa acadêmica; é um manual de operação. Você encontrará sabedoria e conselhos práticos importantes enquanto explico a ciência de como criar e mudar seus hábitos de uma maneira fácil de entender e aplicar.

As áreas de conhecimento em que me baseio — biologia, neurociência, filosofia, psicologia e muito mais — existem há muitos anos. O que lhe ofereço é uma síntese das melhores ideias que pessoas inteligentes descobriram há muito tempo, bem como as descobertas mais convincentes recentemente feitas por cientistas. Minha contribuição, espero, é a de encontrar as ideias que mais importam e conectá-las de uma forma altamente prática. Qualquer

informação sábia nestas páginas deve ser creditada aos muitos especialistas que me precederam. Qualquer coisa tola, suponha que seja erro meu.

A espinha dorsal deste livro é o meu modelo de quatro passos de hábitos — estímulo, desejo, resposta e recompensa — e as Quatro Leis da Mudança de Comportamento que evoluem a partir dessas etapas. Leitores com experiência em psicologia podem reconhecer alguns desses termos do condicionamento operante, proposto pela primeira vez como “estímulo, resposta e reforço” por BF Skinner na década de 1930 e popularizado mais recentemente como “deixa, rotina e recompensa” em *O Poder do Hábito*, de Charles Duhigg.

Cientistas comportamentais como Skinner perceberam que, se você oferecesse a recompensa ou punição correta, poderia levar as pessoas a agir de uma determinada maneira. Mas enquanto o modelo de Skinner fez um excelente trabalho em explicar como os estímulos externos influenciavam nossos hábitos, faltava-lhe uma boa explicação de como nossos pensamentos, sentimentos e crenças impactam nosso comportamento. Os estados internos — nossos humores e emoções — também são importantes. Nas últimas décadas, os cientistas começaram a determinar a conexão entre nossos pensamentos, sentimentos e comportamentos. Essa pesquisa também é abordada nestas páginas.

De modo global, a estrutura que ofereço é um modelo integrado das ciências cognitivas e comportamentais. Acredito que seja um dos primeiros modelos do comportamento humano a explicar com precisão tanto a influência dos estímulos externos quanto as emoções internas em nossos hábitos. Embora um pouco da linguagem possa ser familiar, tenho certeza de que os detalhes — e

as aplicações das Quatro Leis da Mudança de Comportamento — oferecerão uma nova maneira de pensar sobre seus hábitos.

O comportamento humano está sempre mudando: situação a situação, momento a momento, segundo a segundo. Mas este livro trata do que *não* muda. Trata dos fundamentos do comportamento humano. Os princípios perenes em que você pode confiar ano após ano. As ideias em que pode alicerçar a construção de um negócio, de uma família ou da vida.

Não existe um caminho certo para criar hábitos melhores, mas este livro descreve a melhor maneira que conheço — uma abordagem que será eficaz independentemente de onde você começar ou do que estiver tentando mudar. As estratégias que abordo serão relevantes para qualquer um que esteja procurando por um sistema passo a passo para melhorias, sejam suas metas centradas em saúde, dinheiro, produtividade, relacionamentos ou todas as opções acima. No que tange ao comportamento humano, este livro será o seu guia.

---

1 Os leitores interessados podem descobrir mais em habitsacademy.com [conteúdo em inglês].

OS FUNDAMENTOS

Por que Pequenas Mudanças Fazem uma Grande Diferença

1

O Surpreendente Poder dos Hábitos Atômicos

O DESTINO DO ciclismo britânico mudou em um dia de 2003. A organização responsável pela regulamentação do ciclismo profissional na Grã-Bretanha contratara recentemente Dave Brailsford como seu novo diretor de performance. Na época, ciclistas profissionais da Grã-Bretanha haviam suportado quase 100 anos de mediocridade. Desde 1908, os ciclistas britânicos conquistaram apenas uma medalha de ouro nos Jogos Olímpicos, e se saíram ainda pior na maior corrida do ciclismo, o Tour de France. Em 110 anos, nenhum ciclista britânico havia vencido o evento.

Na verdade, o desempenho dos ciclistas britânicos era tão decepcionante que um dos principais fabricantes da Europa se recusou a vender bicicletas para a equipe porque temia que isso prejudicasse as vendas se outros profissionais vissem os britânicos usando seus equipamentos.

Brailsford havia sido contratado para mudar o rumo do ciclismo britânico. O que o diferenciava dos treinadores anteriores era seu compromisso inabalável com uma estratégia que chamava de “agregação de ganhos marginais”, que era a filosofia de procurar por uma pequena margem de melhoria em tudo que você faz. Segundo

Brailsford: “Todo o princípio surgiu da ideia de que se você dividir todas as ações que conseguir pensar como integrante da atividade de andar de bicicleta e, em seguida, melhorar em 1% em cada uma delas, teria um aumento significativo ao colocar todas em ação.”

Brailsford e sua equipe começaram fazendo pequenos ajustes esperados em uma equipe profissional de ciclismo. Eles redesenharam os selins das bicicletas para torná-los mais confortáveis e esfregaram álcool nos pneus para ganhar melhor aderência. Pediram aos ciclistas que usassem shorts aquecidos eletricamente sobre as bermudas de lycra, para manter a temperatura muscular ideal, e usaram os sensores de biofeedback para monitorar como cada atleta respondia a determinado exercício. A equipe testou vários tecidos em um túnel de vento e fez com que seus ciclistas ao ar livre passassem a usar roupas de corrida indoors, que se mostraram mais leves e aerodinâmicas.

Mas não parou por aí. Brailsford e sua equipe continuaram a encontrar possíveis melhorias de 1% em áreas negligenciadas e inesperadas. Eles testaram diferentes tipos de gel de massagem para ver qual deles levava a uma recuperação muscular mais rápida. Contrataram um cirurgião para ensinar a cada ciclista a melhor maneira de lavar as mãos para reduzir as chances de pegar um resfriado. Determinaram o tipo de travesseiro e colchão que proporcionava a melhor noite de sono para cada atleta. Até pintaram o interior do caminhão da equipe de branco, o que ajudava a identificar pontos de poeira que normalmente passariam despercebidos, mas poderiam prejudicar o desempenho das bicicletas precisamente ajustadas.

Como essas e centenas de outras pequenas melhorias se acumularam, os resultados foram mais rápidos do que se poderia

imaginar.

Apenas cinco anos após Brailsford assumir, a equipe britânica dominou os eventos de ciclismo de estrada e pista nos Jogos Olímpicos de 2008, em Pequim, onde conquistou impressionantes 60% das medalhas de ouro. Quatro anos depois, quando os Jogos Olímpicos chegaram a Londres, os britânicos elevaram o nível ao estabelecer nove recordes olímpicos e sete mundiais.

Nesse mesmo ano, Bradley Wiggins se tornou o primeiro ciclista britânico a vencer o Tour de France. No ano seguinte, seu companheiro de equipe, Chris Froome, venceu a corrida, e voltaria a vencer em 2015, 2016 e 2017, dando à equipe britânica cinco vitórias no Tour de France em seis anos.

Durante um período de 10 anos, de 2007 a 2017, os ciclistas britânicos conquistaram 178 campeonatos mundiais e 66 medalhas de ouro olímpicas ou paralímpicas, e conquistaram 5 vitórias do Tour de France, que é considerada a corrida mais bem-sucedida na história do ciclismo.[1]

Como isso aconteceu? Como atletas comuns se transformam em campeões mundiais com pequenas mudanças que, à primeira vista, parecem fazer uma diferença modesta, na melhor das hipóteses? Por que pequenas melhorias se acumulam em resultados tão notáveis e como você pode replicar essa abordagem em sua própria vida?

POR QUE OS HÁBITOS FAZEM A DIFERENÇA

É muito fácil superestimar a importância de um momento decisivo e subestimar o valor das pequenas melhorias diárias. Muitas vezes, nos convencemos de que um grande sucesso requer uma grande

ação. Seja para perder peso, construir um negócio, escrever um livro, ganhar um campeonato ou alcançar qualquer outro objetivo, pressionamos a nós mesmos para gerar uma melhoria impressionante, de que todos comentem.

Enquanto isso, melhorar em 1% não é particularmente notável — às vezes nem é *perceptível —,* mas pode ser muito mais significativo, especialmente em longo prazo. A diferença que uma pequena melhoria pode fazer ao longo do tempo é impressionante. Veja como a matemática funciona: se você conseguir ficar 1% melhor a cada dia durante um ano, acabará sendo 37 vezes melhor quando terminar. Por outro lado, se ficar 1% pior a cada dia durante um ano, você declinará quase a zero. O que começa como uma pequena vitória ou um pequeno contratempo se acumula em algo muito maior.

1% MELHOR TODO DIA

1% pior por dia por 1 ano. $0{,}99^{365} = 0{,}03$

1% melhor por dia por 1 ano. $1{,}01^{365} = 37{,}78$

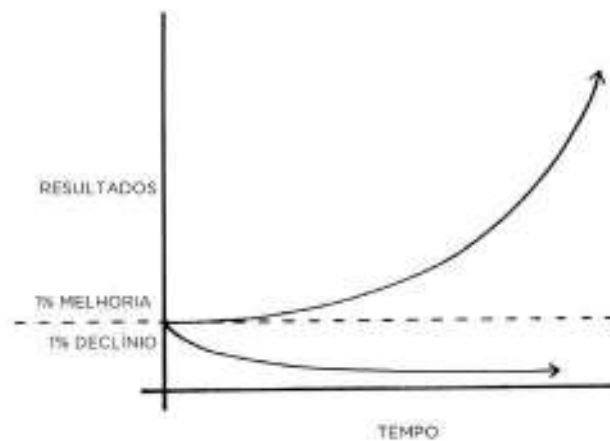



FIGURA 1: Os efeitos de pequenos hábitos se acumulam com o tempo. Por exemplo, se você conseguir se tornar apenas 1% melhor por dia, acabará com resultados aproximadamente 37 vezes melhores depois de um ano.

Hábitos são os juros compostos do autoaperfeiçoamento. Da mesma forma que o dinheiro se multiplica com juros compostos, os efeitos de seus hábitos se multiplicam à medida que você os repete. Eles parecem fazer pouca diferença em um dia isoladamente, e ainda assim o impacto que provocam ao longo dos meses e anos pode ser enorme. Somente dois, cinco ou até dez anos depois é que o valor dos bons hábitos e o custo dos maus tornam-se evidentes.

Esse pode ser um conceito difícil de avaliar no cotidiano. Muitas vezes desprezamos as pequenas mudanças porque não parecem importar muito no momento. Se economizar um pouco de dinheiro agora, você ainda não será milionário. Se for para a academia três dias seguidos, ainda estará fora de forma. Se estudar mandarim por uma hora esta noite, não aprenderá o idioma. Nós fazemos algumas mudanças, mas os resultados nunca parecem vir rapidamente, e então voltamos para nossas rotinas anteriores.

Infelizmente, o ritmo lento da transformação também facilita que um mau hábito volte. Se você comer um alimento não muito saudável hoje, a balança não se move muito. Se trabalhar até tarde e ignorar sua família, ela o perdoará. Se procrastinar e deixar seu projeto para amanhã, normalmente haverá tempo para concluí-lo mais tarde. Uma única decisão é fácil de ignorar.

Mas quando repetimos 1% de erro, dia após dia, reproduzindo más decisões, duplicando pequenos erros e racionalizando pequenas desculpas, as pequenas escolhas viram resultados tóxicos. É o acúmulo de muitos erros — um declínio de 1% aqui e ali — que em algum momento gera problemas.

O impacto criado por uma mudança em seus hábitos é semelhante ao efeito de mudar a rota de um avião em apenas alguns graus.

Imagine que você está voando de Los Angeles para Nova York. Se um piloto ajustar a direção apenas 3,5 graus ao sul, você aterrissará em Washington, DC, em vez de em Nova York. Uma mudança tão pequena é imperceptível na decolagem — o nariz do avião se move poucos metros — mas quando essa distância é amplificada por toda a extensão dos EUA, a viagem termina a quilômetros de distância.[2]

Da mesma forma, uma ligeira mudança em seus hábitos diários pode direcionar sua vida para um destino muito diferente. Fazer uma escolha que seja 1% melhor ou pior parece insignificante no momento, mas, ao longo dos momentos que compõem a vida toda, essas escolhas determinam a diferença entre quem você é e quem poderia ser. O sucesso é resultado de hábitos diários — não transformações únicas na vida.

Dito isso, não importa o quanto você seja bem ou malsucedido agora. O que importa é saber se os seus hábitos estão colocando você no caminho do sucesso. Sua preocupação deve ser muito maior com sua trajetória atual do que com seus resultados atuais. Se você é milionário, mas gasta mais do que ganha todo mês, então está em uma trajetória ruim. Se seus hábitos não mudarem, o resultado não será bom. Por outro lado, se está falido, mas economiza um pouquinho a cada mês, então está no caminho da independência financeira — mesmo que esteja se movendo mais devagar do que gostaria.

Seus resultados são uma mensuração tardia de seus hábitos. Seu patrimônio líquido é uma mensuração tardia de seus hábitos financeiros. Seu peso é uma mensuração tardia de seus hábitos alimentares. Seu conhecimento, de seus hábitos de aprendizado. Sua bagunça, de seus hábitos de limpeza. Você colhe o que planta e cultiva.

Se quiser prever qual será seu destino na vida, tudo o que precisa fazer é seguir a curva de pequenos ganhos ou pequenas perdas, e ver como suas escolhas diárias se acumularão 10 ou 20 anos depois. Você está gastando menos do que ganha por mês? Está indo à academia toda semana? Está lendo livros e aprendendo algo novo a cada dia? Batalhas minúsculas como essas são as que definirão o seu futuro eu.

O tempo amplia a margem entre o sucesso e o fracasso. Ele multiplicará o que cultiva. Bons hábitos transformam o tempo em aliado. Maus hábitos o tornam seu inimigo.

Hábitos são uma faca de dois gumes. Os maus conseguem arruiná-lo tão facilmente quanto os bons, engrandecê-lo, e é por isso que entender os detalhes é essencial. Você precisa saber como os hábitos funcionam e como projetá-los a seu gosto, para que possa evitar a face perigosa da lâmina.

SEUS HÁBITOS PODEM SE ACUMULAR A SEU FAVOR OU CONTRA VOCÊ

Acúmulo Positivo	Acúmulo Negativo
Acúmulo de produtividade. Realizar uma tarefa extra é um pequeno feito em qualquer dia, mas conta muito ao longo de toda a carreira. O efeito de automatizar uma tarefa antiga ou dominar uma nova habilidade pode ser ainda maior. Quanto mais tarefas você puder realizar sem pensar, mais seu cérebro estará livre para se concentrar em outras áreas.	**Acúmulo de estresse.** A frustração de um engarrafamento. O peso das responsabilidades parentais. A preocupação de fazer face às despesas. A tensão de estar com a pressão arterial levemente alta. Por si só, essas causas comuns de estresse são gerenciáveis. Mas, quando persistem por anos, pequenos estresses se transformam em sérios problemas de saúde.

Acúmulo Positivo	Acúmulo Negativo
Acúmulo de conhecimento. Conhecer uma ideia não fará de você um gênio, mas um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida pode ser transformador. Além disso, cada livro que você lê não apenas ensina algo novo, mas também abre diferentes maneiras de pensar sobre ideias antigas. Como Warren Buffett diz: “É assim que funciona o conhecimento. Ele se acumula, como juros compostos.”	**Acúmulo de pensamentos negativos.** Quanto mais você se considera inútil, estúpido ou feio, mais se condiciona a interpretar a vida dessa maneira. Você fica preso em um ciclo vicioso de pensamento. O mesmo é verdade para como você pensa sobre os outros. Uma vez que adquire o hábito de ver as pessoas como irritadas, injustas ou egoístas, você vê esse tipo de pessoa em todo lugar.
Acúmulo de relacionamentos. As pessoas refletem seu comportamento de volta para você. Quanto mais você ajuda os outros, mais os outros querem ajudá-lo. Ser um pouco melhor em cada interação resulta em uma rede de conexões amplas e fortes ao longo do tempo.	**Acúmulo de indignação.** Motins, protestos e movimentos de massa raramente resultam de um único evento. Em vez disso, uma longa série de microagressões e agravos diários se multiplica lentamente até que um evento desequilibra a balança e a indignação se espalha como um incêndio.

COMO REALMENTE É O PROGRESSO

Imagine que você tem um cubo de gelo na mesa à sua frente. A sala está fria e você pode ver sua respiração. Neste momento, a temperatura é de 25 graus. Mas, lentamente, a sala começa a se esquentar.

Vinte e seis graus.

Vinte e sete.

Vinte e oito.

O cubo de gelo ainda está na mesa à sua frente.

Vinte e nove graus.

Trinta.

Trinta e um.

Ainda assim, nada acontece.

Então, a temperatura atinge os 32 graus. O gelo começa a derreter. Uma mudança de 1 grau, aparentemente igual aos aumentos de temperatura anteriores, desencadeou uma grande mudança.

Momentos revolucionários são muitas vezes o resultado de várias ações anteriores, que criam o potencial necessário para desencadear uma grande mudança. Esse padrão aparece em todos os lugares. O câncer passa 80% de sua vida indetectável, depois toma o corpo em meses. O bambu mal pode ser visto nos primeiros cinco anos, pois constrói sistemas radiculares extensos no subsolo antes de irromper do solo e atingir 27 metros em seis semanas.

Da mesma forma, os hábitos geralmente parecem não fazer diferença até que você cruze um limite crítico e desencadeie/desbloqueie um novo nível de desempenho. Nos estágios iniciais e intermediários de qualquer missão, muitas vezes há um Vale de Desilusão. Você espera progredir de forma linear e é frustrante como as mudanças parecem ineficazes nos primeiros dias, semanas e até meses. Não parece que você está indo a lugar algum. É uma característica de qualquer processo de composição: os resultados mais poderosos são tardios.

Essa é uma das principais razões de ser tão difícil construir hábitos duradouros. As pessoas fazem algumas pequenas mudanças, não conseguem ver um resultado tangível e decidem parar. Você pensa: “Estou correndo todos os dias há um mês, por que não consigo ver nenhuma mudança no meu corpo?” Uma vez que esse tipo de pensamento assume o controle, é fácil deixar que bons hábitos caiam no esquecimento. Mas, para fazer uma

diferença significativa, os hábitos precisam persistir por tempo suficiente para romper determinado patamar — que eu chamo de *Platô do Potencial Latente*.

Se você está com dificuldades para criar um bom ou abandonar um mau hábito, não significa que perdeu sua capacidade de melhorar. Muitas vezes é porque ainda não cruzou o Platô do Potencial Latente. Reclamar sobre não alcançar o sucesso, apesar de trabalhar arduamente, é como reclamar que um cubo de gelo não está se derretendo quando você o aquece de 25 a 31 graus. Seu trabalho não foi desperdiçado; está apenas sendo armazenado. Toda a ação acontece quando atinge os 32 graus.

Quando você finalmente romper o Platô do Potencial Latente, as pessoas o chamarão de sucesso instantâneo. O mundo exterior só vê o acontecimento mais drástico e não tudo o que o precedeu. Mas você sabe que é o trabalho que fez há muito tempo — quando parecia que não estava fazendo progresso algum — que possibilita o salto de hoje.

É o equivalente humano da pressão geológica. Duas placas tectônicas podem se friccionar uma contra a outra por milhões de anos, a tensão aumentando lentamente o tempo todo. Então, um dia, elas se friccionam mais uma vez, da mesma forma que fazem há séculos, mas dessa vez a tensão já está muito grande. Um terremoto irrompe. A mudança pode levar anos — até que aconteça de uma só vez.

Maestria requer paciência. O San Antonio Spurs, um dos times mais bem-sucedidos da história da NBA, tem uma citação do reformador social Jacob Riis pendurada em seu vestiário: “Quando nada parece dar certo, verei o cortador de pedras martelando sua

rocha talvez 100 vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas na centésima primeira martelada a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes.”

O PLATÔ DO POTENCIAL LATENTE

FIGURA 2: Muitas vezes esperamos que o progresso seja linear. No mínimo, esperamos que aconteça rapidamente. Na realidade, os resultados de nossos esforços são frequentemente tardios. Somente meses ou anos depois que percebemos o verdadeiro valor do trabalho realizado antes. Isso pode resultar em um “Vale de Desilusão”, onde as pessoas se sentem desencorajadas depois de semanas ou meses de trabalho árduo sem nenhum resultado. No entanto, esse trabalho não foi desperdiçado. Estava simplesmente sendo armazenado. Apenas muito mais tarde é que o valor total dos esforços prévios é revelado.

Todas as grandes coisas são originadas de pequenos começos. A semente de todo hábito é uma única e minúscula decisão. Mas como essa decisão é repetida, um hábito brota e se fortalece. As raízes se avigoram, e os ramos crescem. A tarefa de abandonar um mau hábito é como desenraizar um poderoso carvalho de dentro de nós. E criar um bom hábito é como cultivar uma flor delicada um dia de cada vez.

Mas o que determina se nos apegamos a um hábito por tempo suficiente para que ele sobreviva ao Platô do Potencial Latente e irrompa do outro lado? O que faz com que algumas pessoas adotem hábitos indesejáveis e permite que outras desfrutem dos efeitos compostos dos bons?

ESQUEÇA AS METAS, CONCENTRE-SE NOS SISTEMAS

A sabedoria convencional afirma que a melhor maneira de alcançar o que queremos na vida — entrar em forma, construir um negócio de sucesso, relaxar mais e se preocupar menos, passar mais tempo com amigos e familiares — é definir metas específicas e práticas.

Por muitos anos, foi assim que encarei meus hábitos. Cada um deles era um objetivo a ser alcançado. Estabeleci metas para as notas que queria na escola, para os pesos que queria levantar na academia, para os lucros que queria obter nos negócios. Consegui conquistar alguns, mas fracassei em muitos deles. Por fim, comecei a perceber que meus resultados tinham pouco a ver com as metas que estabeleci e quase tudo a ver com os sistemas que segui.

Qual é a diferença entre sistemas e metas? Aprendi essa distinção com Scott Adams, o cartunista por trás do personagem dos quadrinhos *Dilbert*. As metas estão relacionadas aos resultados que deseja alcançar. Os sistemas se referem aos processos que levam a esses resultados.

- Se é treinador, sua meta pode ser ganhar um campeonato. Seu sistema é o modo como você recruta jogadores, gerencia seus assistentes técnicos e conduz os treinos.

- Se é empreendedor, sua meta pode ser construir um negócio milionário. Seu sistema é como você testa ideias de produtos, contrata funcionários e executa campanhas de marketing.
- Se é músico, sua meta pode ser tocar uma nova peça. Seu sistema é quantas vezes você pratica, como desmembra e lida com métricas difíceis e seu método para receber feedback de seu instrutor.

Agora vem a pergunta interessante: se você ignorasse completamente suas metas e se concentrasse apenas em seu sistema, ainda teria sucesso? Por exemplo, se fosse um técnico de basquete e ignorasse a meta de ganhar um campeonato e focasse apenas o que sua equipe faz no treino todos os dias, você ainda teria resultados?

Acredito que sim.

O objetivo em qualquer esporte é terminar com a melhor pontuação, mas seria ridículo passar o jogo todo olhando o placar. A única maneira de realmente vencer é melhorar a cada dia. Nas palavras do tricampeão do Super Bowl, Bill Walsh: “A pontuação cuida de si mesma.” O mesmo se aplica a outras áreas da vida. Se quiser melhores resultados, esqueça a definição de metas. Concentre-se no seu sistema.

O que pretendo dizer com isso? As metas são completamente inúteis? Claro que não. Metas são boas para determinar uma direção, mas os sistemas são melhores para fazer progresso. Vários problemas surgem quando se gasta muito tempo pensando nas metas e não há tempo suficiente para projetar seus sistemas.

Problema 1: Vencedores e perdedores têm as mesmas metas.

O estabelecimento de metas sofre de um caso sério de viés de sobrevivência. Nós nos concentramos nas pessoas que vencem — os sobreviventes — e erroneamente assumimos que suas metas ambiciosas as levaram ao sucesso, ao mesmo tempo que negligenciamos todas as outras pessoas que tinham o mesmo objetivo, mas não tiveram sucesso.

Todo atleta olímpico quer ganhar uma medalha de ouro. Todo candidato quer conseguir o emprego. E se pessoas bem e malsucedidas compartilham os mesmos objetivos, então não é a meta o que diferencia os vencedores dos perdedores. Não foi a *meta* de ganhar o Tour de France que impulsionou os ciclistas britânicos para a elite do esporte. Ao que tudo indica, todos os anos o desejo de vencer era o mesmo — como qualquer outra equipe esportiva profissional. A meta sempre esteve lá. Somente quando implementaram um *sistema* de pequenas melhorias contínuas, conseguiram um resultado diferente.

Problema 2: Alcançar uma meta é somente uma mudança momentânea.

Imagine que tenha um quarto bagunçado e defina uma meta para limpá-lo. Se tiver energia para arrumá-lo, terá um quarto organizado — por ora. Mas se mantiver os mesmos hábitos desleixados que levaram a um quarto bagunçado, logo estará olhando para uma nova pilha de bagunça e esperando por outra explosão de motivação. Um resultado idêntico o persegue porque você nunca mudou o sistema por trás dele. Tratou o sintoma sem abordar a causa.

Alcançar uma meta muda sua vida *no momento*. Esse é um fato controverso sobre o aperfeiçoamento. Achamos que precisamos mudar os resultados, mas eles não são o problema. O que realmente precisamos mudar são os sistemas que os produzem. Ao resolver problemas no âmbito dos resultados, a solução é temporária. Para que a melhoria seja perene, você precisa resolver os problemas no âmbito do sistema. Corrija as entradas, e as saídas se corrigirão.

Problema 3: As metas restringem sua felicidade.

O pressuposto implícito por trás de qualquer meta é o seguinte: "Quando alcançar minha meta, serei feliz." O problema com uma mentalidade de metas é que você está continuamente colocando a felicidade de lado até o próximo marco. Caí nessa armadilha tantas vezes que perdi a conta. Durante anos, a felicidade sempre foi algo para o meu "eu" futuro desfrutar. Prometi a mim mesmo que, assim que ganhasse 20kg de músculo ou assim que meu negócio fosse destaque no *New York Times,* eu finalmente poderia relaxar.

Além disso, as metas criam um conflito "ou-ou": ou você atinge seu objetivo e é bem-sucedido ou fracassa e é uma decepção. Mentalmente você se enquadra em uma versão restrita de felicidade. Isso é um equívoco. É improvável que seu caminho real ao longo da vida corresponda à exata jornada que tinha em mente quando a iniciou. Não faz sentido restringir sua satisfação a um cenário quando existem muitos caminhos para o sucesso.

Uma mentalidade focada no sistema oferece o antídoto. Quando você se apaixona pelo processo, e não pelo produto, não precisa esperar para se dar ao luxo de ser feliz. Pode ficar satisfeito a todo momento que seu sistema esteja em execução. E um sistema pode

ser bem-sucedido de muitas formas diferentes, não apenas da primeira que você imagina.

Problema 4: As metas estão em desacordo com o progresso em longo prazo.

Por fim, uma mentalidade orientada por metas pode criar um efeito "ioiô". Muitos corredores trabalham arduamente ao longo de meses, mas assim que cruzam a linha de chegada param de treinar. A corrida não está mais lá para motivá-los. Quando todo o seu trabalho árduo está concentrado em uma meta específica, o que restará para impulsioná-lo depois de ser alcançada? É por isso que muitas pessoas se veem retomando os velhos hábitos depois de realizar um objetivo.

O objetivo de estabelecer metas é ganhar o jogo. O propósito de construir sistemas é continuar jogando. O verdadeiro pensamento em longo prazo é o pensamento sem metas. Não se trata de uma única realização, mas sim de um ciclo de refinamento e melhoria contínua. Em última análise, é o seu compromisso com o *processo* que determinará seu *progresso*.

UM SISTEMA DE HÁBITOS ATÔMICOS

Se está tendo problemas para mudar seus hábitos, o problema não é você, é seu sistema. Maus hábitos se repetem de novo e de novo não porque a mudança não seja desejada, mas porque o sistema errado está sendo usado.

Você não sobe para atingir o nível de seus objetivos. Desce ao nível de seus sistemas.

Concentrar-se no sistema geral, em vez de em um único objetivo, é um dos temas centrais deste livro. É também um dos significados mais profundos por trás da palavra *atômico*. Você provavelmente já percebeu que um hábito atômico se refere a uma pequena mudança, um ganho marginal, um aprimoramento de 1%. Mas os hábitos atômicos não são apenas velhos hábitos, por menores que sejam. São pequenos hábitos que fazem parte de um sistema maior. Assim como os átomos são os blocos de construção das moléculas, os hábitos atômicos são os blocos de construção dos resultados notáveis.

Hábitos são como os átomos de nossas vidas. Cada um deles é uma unidade fundamental que contribui para a melhoria geral. No início, essas minúsculas rotinas parecem insignificantes, mas logo se acumulam e alimentam ganhos maiores que se multiplicam em um grau que supera em muito o custo de seu investimento inicial. Eles são pequenos e poderosos. Esse é o significado da expressão *hábitos atômicos* — uma prática ou rotina regular que não é apenas pequena e fácil de fazer, mas também a fonte de um incrível poder; um componente do sistema de crescimento composto.

Resumo do Capítulo

- Hábitos são os juros compostos do autoaperfeiçoamento. Obter uma melhoria de 1% todos os dias conta muito no longo prazo.
- Hábitos são uma faca de dois gumes. Eles podem trabalhar para ou contra você, e é por isso que entender os detalhes é essencial.

- Pequenas alterações, geralmente, parecem não fazer diferença até que você cruze um limite crítico. Os resultados mais poderosos de qualquer processo de composição são tardios. Você precisa ser paciente.
- Um hábito atômico é um pequeno hábito que faz parte de um sistema maior. Assim como os átomos são os blocos de construção das moléculas, os hábitos atômicos são os blocos de construção dos resultados notáveis.
- Se quiser melhores resultados, esqueça a definição de metas. Concentre-se no seu sistema.
- Você não sobe para atingir o nível de seus objetivos. Desce ao nível de seus sistemas.

---

1 Enquanto este livro estava em gráfica, novas informações sobre a equipe de ciclismo britânica foram divulgadas. Você pode ver meus comentários em atomichabits.com/cycling [conteúdo em inglês].

2 Eu me empolguei e resolvi fazer as contas. Washington, DC, fica a cerca de 225 milhas da cidade de Nova York. Supondo que você esteja voando em um 747 ou em um Airbus A380, mudar o rumo em 3,5 graus ao sair de Los Angeles provavelmente faz com que o nariz do avião mude de 7,2 a 7,6 pés (86 a 92 polegadas). Uma mudança muito pequena na direção pode levar a uma mudança muito significativa no destino.

2

Por que Seus Hábitos Moldam Sua Identidade (e Vice-versa)

POR QUE É tão fácil repetir maus hábitos e tão difícil criar bons? Poucas coisas podem ter um impacto mais poderoso em sua vida do que melhorar seus hábitos diários. No entanto, é provável que no ano que vem você faça a mesma coisa de sempre em vez de algo melhor.

Muitas vezes parece difícil manter bons hábitos por mais de alguns dias, mesmo com esforço sincero e com a ocasional explosão de motivação. Hábitos como exercício, meditação, registros no diário e culinária são razoáveis por um dia ou dois, mas depois se tornam um aborrecimento.

No entanto, uma vez que os hábitos são arraigados, eles permanecem para sempre — especialmente os indesejados. Apesar de nossas melhores intenções, hábitos nocivos como má alimentação, assistir à televisão demais, procrastinar e fumar podem parecer impossíveis de abandonar. Mudar nossos hábitos é um desafio por duas razões: (1) tentamos mudar a coisa errada e (2) tentamos mudar nossos hábitos de maneira errada. Neste capítulo, abordo o primeiro ponto. Nos capítulos seguintes, respondo o segundo.

Nosso primeiro erro é que tentamos mudar a coisa errada. Para entender o que quero dizer, considere que existem três níveis em que a mudança pode ocorrer. Pense neles como as camadas de uma cebola.

TRÊS CAMADAS DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

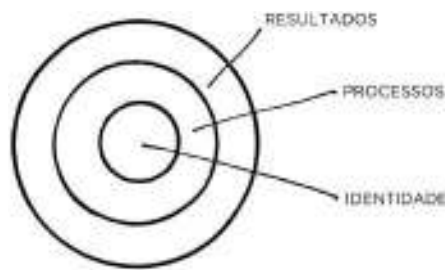



FIGURA 3: Existem três camadas de mudança de comportamento: a mudança em seus resultados, a mudança em seus processos e a mudança em sua identidade.

A primeira camada é a mudança de seus resultados. Esse nível está preocupado em mudar seus resultados: perder peso, publicar um livro, vencer um campeonato. A maioria das metas que você definiu está associada a esse nível de mudança.

A segunda camada é a mudança de seus processos. Esse nível está preocupado com a mudança de seus hábitos e sistemas: implementar uma nova rotina na academia, organizar sua mesa para ter um melhor fluxo de trabalho, desenvolver uma prática de meditação. A maioria dos hábitos que você cria está associada a esse nível.

A terceira e mais profunda camada é a mudança de sua identidade. Esse nível está relacionado com a mudança de suas crenças: sua visão de mundo, sua autoimagem, seus julgamentos sobre você e os outros. A maioria das crenças, suposições e preconceitos está associada a esse nível.

Os resultados referem-se ao que você obtém. Processos, ao que você faz. Identidade, ao que acredita. Quando se trata de construir hábitos duradouros — um sistema de melhorias de 1% — o problema não é que um nível seja “melhor” ou “pior” que o outro. Todos os níveis de mudança são úteis à sua maneira. O problema é a *direção* de mudança.

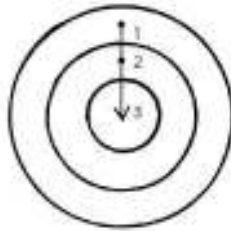
Muitas pessoas começam o processo de mudança de hábitos concentrando-se no *que* querem alcançar. Isso nos leva aos hábitos baseados em resultados. A alternativa é criar hábitos baseados em identidade. Com essa abordagem, começamos nos concentrando em *quem* desejamos nos tornar.

Imagine duas pessoas resistindo a um cigarro. Quando lhe oferecem um cigarro, a primeira pessoa diz: “Não, obrigado. Estou tentando parar.” Parece uma resposta razoável, mas essa pessoa ainda acredita que é um fumante tentando ser outra coisa. Ela espera que seu comportamento mude, mas ao mesmo tempo continua carregando as mesmas crenças.

A segunda pessoa recusa dizendo: “Não, obrigado. Não fumo.” É uma pequena diferença, mas essa afirmação sinaliza uma mudança na identidade. Fumar fazia parte de sua vida anterior, não da atual. Ela não se identifica mais como alguém que fuma.

A maioria das pessoas nem sequer considera a mudança de identidade quando quer aperfeiçoar algum aspecto. Elas apenas pensam: “Quero ser magro (resultado) e, se eu adotar esta dieta, serei magro (processo).” Elas estabelecem metas e determinam as ações que devem tomar para atingir esses objetivos sem considerar as crenças que impulsionam suas ações. Não mudam a maneira

como olham para si mesmas nem percebem que sua antiga identidade é capaz de sabotar seus novos planos de mudança.

HÁBITOS BASEADOS EM RESULTADOS

RESULTADOS BASEADOS EM IDENTIDADE

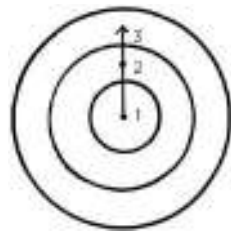



FIGURA 4: Nos hábitos baseados em resultados, o foco é o que você obtém. Nos baseados em identidade, quem você deseja se tornar.

Por trás de todo sistema de ações, há um sistema de crenças. O sistema de uma democracia baseia-se em crenças como liberdade, governo da maioria e igualdade social. Já o de uma ditadura tem um conjunto muito diferente de crenças, como autoridade absoluta e obediência estrita. Você pode imaginar muitas maneiras de fazer com que mais pessoas votem em uma democracia, mas essa mudança de comportamento nunca sairia do papel em uma ditadura. Essa não é a identidade do sistema. Votar é um comportamento impossível sob um certo conjunto de crenças.

Um padrão similar acontece seja quando envolve indivíduos, organizações ou sociedades. Há um conjunto de crenças e

suposições que moldam o sistema, uma identidade por trás dos hábitos.

O comportamento incoerente com o “eu” não durará. Você pode desejar mais dinheiro, mas se sua identidade for de alguém que consome em vez de produzir, você continuará a ser atraído por gastar em vez de ganhar. Pode querer ser mais saudável, mas se continuar a priorizar o conforto à realização, será atraído para atividades relaxantes em vez de para o treinamento. É difícil mudar seus hábitos se não mudar as crenças subjacentes que levaram a seu comportamento passado. Você tem um novo objetivo e um novo plano, mas não mudou *quem* é.

A história de Brian Clark, um empresário de Boulder, Colorado, é um bom exemplo. “Desde que consigo me lembrar, eu roo minhas unhas”, me contou Clark. “Começou como um hábito nervoso quando eu era jovem e depois se transformou em um ritual indesejado de preparação. Um dia, resolvi parar de roer minhas unhas até que crescessem um pouco. Apenas com a força de vontade consciente, eu consegui.”

Então, Clark fez algo surpreendente.

“Eu pedi a minha esposa para agendar minha primeira sessão de manicure”, disse ele. “Meu pensamento era que, se começasse a pagar para cuidar de minhas unhas, não as roeria. E funcionou, mas não pela questão financeira. O que aconteceu foi que a manicure deixou minhas unhas realmente bonitas pela primeira vez. Ela até disse que — apesar do péssimo hábito — eu tinha unhas muito saudáveis e bonitas. De repente, fiquei orgulhoso de minhas unhas. E mesmo que seja algo a que nunca tenha aspirado, isso fez toda a diferença. Nunca mais roí minhas unhas desde então; nem sequer

cheguei perto de fazê-lo. E o motivo é que agora tenho orgulho de cuidar bem delas.”

A forma definitiva de motivação intrínseca é quando um hábito se torna parte de sua identidade. Uma coisa é dizer que sou o tipo de pessoa que *quer* algo. O que é muito diferente de dizer que sou o tipo de pessoa que *é* algo.

Quanto mais orgulho você tiver em um aspecto particular de sua identidade, mais motivado estará para manter os hábitos associados a ele. Se sentir orgulho de como seus cabelos são bonitos, você desenvolverá todos os tipos de hábitos para cuidar e mantê-lo. Se estiver orgulhoso do tamanho do seu bíceps, não faltará nos treinos de braços. Se estiver orgulhoso dos cachecóis que tricota, estará mais propenso a gastar horas por semana tricotando. Sempre que algo envolver seu orgulho, você lutará com unhas e dentes para manter seus hábitos.

A verdadeira mudança de comportamento é a mudança de identidade. Você pode começar um hábito por causa da motivação, mas a única razão que o fará cultivá-lo é ele se tornar parte de sua identidade. Qualquer um pode se convencer a ir à academia ou adotar uma alimentação saudável uma ou duas vezes, mas se não mudar a crença por trás do comportamento, é difícil manter as mudanças em longo prazo. As melhorias são apenas temporárias até se tornarem parte de quem você é.

- O objetivo não é ler um livro, o objetivo é *se tornar* leitor.
- O objetivo não é correr uma maratona, o objetivo é *se tornar* corredor.

- O objetivo não é aprender a tocar um instrumento, o objetivo é *se tornar* músico.

Seus comportamentos são geralmente um reflexo de sua identidade. O que você faz é uma indicação do tipo de pessoa que acredita ser — seja consciente ou não.[1] Pesquisas mostram que, uma vez que uma pessoa acredite em um aspecto particular de sua identidade, é mais provável que aja alinhada a essa crença. Por exemplo, as pessoas que se identificaram como "eleitoras" eram mais propensas a votar do que aquelas que simplesmente afirmavam que "votar" era uma ação que gostariam de realizar. Da mesma forma, a pessoa que incorpora os exercícios em sua identidade não precisa se convencer a treinar. Fazer a coisa certa é fácil. Afinal, quando seu comportamento e sua identidade estão totalmente alinhados, você não está mais buscando uma mudança de comportamento. Está simplesmente agindo como o tipo de pessoa que já acredita ser.

Como todos os aspectos da formação de hábitos, isso também é uma faca de dois gumes. Ao trabalhar para você, a mudança de identidade é uma força poderosa para o autoaperfeiçoamento. Porém, ao trabalhar contra você, a mudança de identidade é uma maldição. Depois de ter adotado uma identidade, é fácil deixar que sua lealdade a ela influencie sua capacidade de mudança. Muitas pessoas passam pela vida em um torpor cognitivo, seguindo cegamente as normas associadas à sua identidade.

- "Não tenho boa orientação espacial."
- "Não sou uma pessoa diurna."
- "Sou péssimo em lembrar o nome das pessoas."

- “Estou sempre atrasado.”
- “Não sou bom com tecnologia.”
- “Sou horrível em matemática.”

… e mil variações.

Quando você repete a mesma história para si mesmo há anos, é fácil deslizar para essas “calhas” mentais e aceitá-las como fatos. Com o tempo, você começa a resistir a certas ações porque “isso não é quem eu sou”. Existe uma pressão interna para manter sua autoimagem e se comportar de uma maneira consistente com suas crenças. Você encontra uma maneira de evitar se contradizer.

Quanto mais profundamente um pensamento ou ação está vinculado à sua identidade, mais difícil é mudá-lo. Pode ser reconfortante acreditar no que sua cultura acredita (identidade de grupo) ou fazer aquilo que sustenta sua autoimagem (identidade pessoal), mesmo que seja errado. A maior barreira para a mudança positiva em qualquer nível — indivíduo, equipe, sociedade — é o conflito de identidade. Bons hábitos podem fazer sentido racionalmente, mas se entrarem em conflito com sua identidade você não conseguirá colocá-los em prática.

Em qualquer momento, você pode ter dificuldades em manter seus hábitos porque está muito ocupado, cansado demais, sobrecarregado ou centenas de outras razões. No entanto, em longo prazo a verdadeira razão de não conseguir cultivá-los é porque sua autoimagem fica no caminho. É por isso que você não pode se apegar demais a uma versão de sua identidade. O progresso requer desapego. Tornar-se a melhor versão de si mesmo

exige que você reveja continuamente suas crenças e atualize e expanda sua identidade.

Isso nos leva a uma questão importante: se suas crenças e visão de mundo desempenham um papel tão importante em seu comportamento, afinal, de onde elas vêm? Como, exatamente, sua identidade é formada? E como você pode enfatizar novos aspectos benéficos de sua identidade e, gradualmente, apagar as partes que o impedem de fazê-lo?

O PROCESSO DE DUAS ETAPAS PARA MUDAR SUA IDENTIDADE

Sua identidade emerge de seus hábitos. Você não nasceu com crenças predefinidas. Toda crença, incluindo aquelas sobre si mesmo, é aprendida e condicionada através da experiência.[2]

Mais precisamente, seus hábitos são a *incorporação* de sua identidade. Quando você faz sua cama todos os dias, incorpora a identidade da organização. Quando escreve todos os dias, incorpora a identidade da criatividade. Quando treina todos os dias, incorpora a identidade de uma pessoa atlética.

Quanto mais você repete um comportamento, mais reforça a identidade associada a ele. Na verdade, a palavra *identidade* é originalmente derivada das palavras latinas *essentitas*, que significa *ser*, e *identidem*, que significa *repetidamente*. Sua identidade é literalmente seu “ser que se repete”.

Seja qual for a sua identidade, você só acredita nela porque tem uma prova. Se vai à igreja todos os domingos há 20 anos, tem provas de que é religioso. Se estuda biologia por uma hora toda noite, tem evidências de que é estudioso. Se vai à academia mesmo

quando está frio e chovendo, tem provas de que está comprometido com a boa forma. Quanto mais evidências tiver de uma crença, mais fortemente acreditará nela.

Durante a maior parte da minha vida, não me considerava escritor. Se você perguntasse a qualquer um de meus professores da escola ou faculdade, ele diria que eu era um escritor mediano, na melhor das hipóteses: certamente nada extraordinário. Quando comecei minha carreira como escritor, publicava um artigo toda segunda e quinta-feira nos primeiros anos. À medida que as evidências aumentavam, minha identidade de escritor se consolidava. Não comecei como escritor. *Passei a ser* por meio de meus hábitos.

Claro, seus hábitos não são as *únicas* ações que influenciam sua identidade, mas, em virtude da frequência, são geralmente as mais relevantes. Cada experiência na vida modifica sua autoimagem, mas é improvável que você se considere jogador de futebol só porque chutou uma bola uma vez ou artista porque fez um desenho. Ao repetir essas ações, no entanto, a evidência se acumula, e sua autoimagem começa a mudar. O efeito de uma experiência única tende a desaparecer enquanto o efeito dos hábitos é reforçado com o tempo, o que significa que seus hábitos contribuem com a maior parte das evidências que moldam sua identidade. Dessa forma, o processo de criação de hábitos é, na verdade, o processo de se tornar você mesmo.

É uma evolução gradual. Não mudamos apenas estalando os dedos e decidindo ser alguém inteiramente novo. Mudamos pouco a pouco, dia a dia, hábito por hábito. Estamos continuamente passando por microevoluções do eu.

Cada hábito é uma sugestão: “Ei, talvez *isto* seja quem sou.” Se você termina de ler um livro, talvez seja o tipo de pessoa que gosta de ler. Se vai à academia, talvez goste de se exercitar. Se pratica guitarra, talvez goste de música.

Cada atitude que você toma é um voto para o tipo de pessoa que deseja se tornar. Um único voto não transformará suas crenças; mas, à medida que se acumulam, o mesmo acontece com as evidências de sua nova identidade. Essa é uma das razões pelas quais mudanças significativas não exigem mudanças radicais. Os pequenos hábitos fazem uma grande diferença ao fornecer evidências de uma nova identidade. E, se uma mudança é significativa, na verdade é grande. Esse é o paradoxo de fazer pequenas melhorias.

Juntando tudo isso, vemos que os hábitos são o caminho para mudar sua identidade. Mudar *o que* você faz é a maneira mais prática de mudar *quem* você é.

- Toda vez que escreve uma página, você é escritor.
- Toda vez que pratica violino, você é músico.
- Toda vez que começa um treino, você é atleta.
- Toda vez que incentiva seus funcionários, você é líder.

Cada hábito não só obtém resultados, mas também lhe ensina algo muito mais importante: confiar em si mesmo. Você começa a acreditar que realmente é capaz de realizar essas coisas. Quando os votos aumentam e as evidências começam a mudar, a história que conta a si mesmo também começa a mudar.

Naturalmente, também funciona de forma inversa. Toda vez que você escolhe realizar um mau hábito, é um voto para essa

identidade. A boa notícia é que você não precisa ser perfeito. Em qualquer eleição, haverá votos para ambos os lados. Não é necessária uma votação unânime para vencer uma eleição; a maioria dos votos é suficiente. Não importa se você deposita alguns votos para um mau comportamento ou um hábito improdutivo. Seu objetivo é simplesmente vencer pela maioria.

Novas identidades exigem novas evidências. Se continuar lançando os mesmos votos de sempre, obterá os mesmos resultados. Se nada mudar, nada vai mudar.

É um processo simples de duas etapas:

1. Decida o tipo de pessoa que quer ser.
2. Prove isso para si mesmo com pequenas vitórias.

Primeiro, decida quem quer ser. Isso vale em qualquer nível — indivíduo, equipe, comunidade e nação. O que você quer representar? Quais são seus princípios e valores? Quem deseja se tornar?

Essas são grandes questões, e muitas pessoas não sabem ao certo por onde começar — mas sabem que tipo de resultados querem: conquistar um abdômen sarado, se sentir menos ansioso ou dobrar de salário. Sem problemas. Comece por aí e trabalhe em retrospectiva dos resultados que deseja até o tipo de pessoa que obteria esses resultados. Pergunte a si mesmo: “Quem é o tipo de pessoa que conseguiria obter o resultado que desejo?” Quem é o tipo de pessoa capaz de perder 20kg? Quem é o tipo de pessoa que aprenderia um novo idioma? Quem é o tipo de pessoa capaz de administrar uma startup de sucesso?

Por exemplo: “Quem é o tipo de pessoa que escreve um livro?” Provavelmente é alguém coerente e confiável. Agora seu foco muda de escrever um livro (baseado em resultado) para ser uma pessoa coerente e confiável (baseado em identidade).

Esse processo leva a crenças como:

- “Sou o tipo de professor que apoia seus alunos.”
- “Sou o tipo de médico que dedica a todos os pacientes o tempo e a empatia de que precisam.”
- “Sou o tipo de gerente que defende seus funcionários.”

Uma vez que tenha uma ideia do tipo de pessoa que deseja ser, comece a dar pequenos passos para reforçar a identidade desejada. Tenho uma amiga que perdeu mais de 50kg somente se perguntando: “O que uma pessoa saudável faria?” Durante todo o dia, ela usava essa pergunta como guia. Uma pessoa saudável caminharia ou pegaria um táxi? Uma pessoa saudável pediria um burrito ou uma salada? Ela imaginou que se agisse como uma pessoa saudável por tempo suficiente, eventualmente se tornaria essa pessoa. Ela estava certa.

O conceito de hábitos baseados em identidade é a primeira introdução a outro tema central do livro: ciclo de feedback. Seus hábitos moldam sua identidade, sua identidade molda seus hábitos. É uma via de mão dupla. A formação de todo hábito é um ciclo de feedback (um conceito que aprofundamos no próximo capítulo), mas é importante deixar que seus valores, princípios e identidade, e não seus resultados, orientem o ciclo. O foco deve ser sempre se tornar um tipo de pessoa e não obter um resultado particular.

O REAL MOTIVO DE OS HÁBITOS SEREM IMPORTANTES

A mudança de identidade é a estrela-guia da mudança de hábitos. O restante deste livro lhe oferece instruções passo a passo sobre como criar hábitos melhores para você, sua família, equipe, empresa e para qualquer situação que desejar. Mas a verdadeira questão é: “Você está se tornando o tipo de pessoa que deseja?” O primeiro passo não é *o que* ou *como*, mas *quem*. Você precisa saber quem quer ser. Caso contrário, sua busca pela mudança é um barco sem leme. E é por isso que estamos começando neste ponto.

O poder de mudar suas crenças sobre si mesmo é seu. Sua identidade não é algo gravado em pedra. A todo momento você tem uma escolha. Pode escolher a identidade que deseja reforçar hoje com os hábitos que escolhe hoje. E isso nos leva ao propósito mais profundo deste livro e à verdadeira razão de os hábitos serem importantes.

Construir hábitos melhores não é preencher seu dia com truques de vida. Não se trata de passar fio dental nos dentes toda noite, tomar banho frio toda manhã ou usar a mesma roupa todos os dias. Não se trata de alcançar medidas externas de sucesso, como ganhar mais dinheiro, perder peso ou reduzir o estresse. Hábitos o ajudam a alcançar todas essas coisas, mas fundamentalmente não se referem a *ter* alguma coisa. Eles tratam de *se tornar* alguém.

Em última análise, seus hábitos são importantes porque ajudam você a se tornar o tipo de pessoa que deseja ser. Eles são o canal através do qual você desenvolve suas crenças mais profundas sobre si mesmo. De fato, você se torna seus hábitos.

Resumo do Capítulo

- Existem três camadas de mudança: em seus resultados, em seus processos e em sua identidade.
- A maneira mais eficaz de mudar seus hábitos é se concentrar não no que você quer alcançar, mas em quem você deseja se tornar.
- Sua identidade emerge de seus hábitos. Cada ação é um voto para o tipo de pessoa que deseja se tornar.
- Tornar-se a melhor versão de si mesmo exige que reveja continuamente suas crenças e atualize e expanda sua identidade.
- A verdadeira razão pela qual os hábitos importam não é porque acarretam melhores resultados (embora possam fazer isso), mas porque são capazes de mudar suas crenças sobre si mesmo.

---

1 Os termos *inconsciente*, *não consciente* e *subconsciente* são usados para descrever a ausência de consciência ou pensamento. Mesmo nos círculos acadêmicos, essas palavras são frequentemente usadas de forma intercambiável, sem muito detalhamento (para variar). *Não consciente* é o termo que vou usar porque é amplo o suficiente para abranger tanto os processos da mente que jamais poderíamos acessar conscientemente quanto os momentos em que simplesmente não prestamos atenção ao que nos cerca. *Não consciente* é uma descrição de qualquer coisa em que você não esteja pensando conscientemente.

2 Certamente, há alguns aspectos de sua identidade que tendem a permanecer inalterados com o tempo — como se identificar como alguém alto ou baixo. Mas mesmo para qualidades e características mais fixas, o fato de as enxergar sob uma ótica positiva ou negativa é determinado por suas experiências ao longo da vida.

3

Como Criar Hábitos Melhores em Quatro Passos Simples

Em 1898, um psicólogo chamado Edward Thorndike conduziu um experimento que estabeleceria as bases para nossa compreensão de como os hábitos se formam e as regras que guiam nosso comportamento. Thorndike estava interessado em estudar o comportamento dos animais e começou trabalhando com gatos.

Ele colocava cada gato em um dispositivo conhecido como caixa quebra-cabeça, que fora projetado para que o gato pudesse escapar através de uma porta “por meio de algum ato simples, como puxar uma cordinha, pressionar uma alavanca ou pisar em uma plataforma”. Por exemplo, uma caixa continha uma alavanca que quando pressionada abria a porta lateral da caixa. Uma vez aberta a porta, o gato poderia sair e correr até uma tigela com comida.

A maioria dos gatos queria fugir assim que era colocada dentro da caixa. Eles enfiavam o nariz nos cantos, as patas pelas frestas e arranhavam os objetos soltos na caixa. Depois de alguns minutos de exploração, eles apertavam a alavanca mágica, a porta se abria e eles escapavam.

Thorndike registrou o comportamento de cada gato em muitas tentativas. No começo, os animais se moviam aleatoriamente pela

caixa. Mas assim que a alavanca era pressionada e a porta se abria, o processo de aprendizado começava. Gradualmente, cada gato aprendeu a associar a ação de pressionar a alavanca com a recompensa de escapar da caixa e chegar à comida.

Depois de 20 a 30 tentativas, o comportamento se tornou tão automático e habitual que o gato conseguia escapar em poucos segundos. Thorndike observou: "O Gato 12 levou os seguintes tempos para realizar o ato: 160 segundos, 30, 90, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7."

Durante os três primeiros ensaios, o gato escapou em uma média de 1,5 minutos. Durante os últimos três, ele escapou em uma média de 6,3 segundos. Com a prática, cada gato cometia menos erros e suas ações se tornavam mais rápidas e automáticas. Em vez de repetir os mesmos erros, o gato começou a ir diretamente para a solução.

A partir de seus estudos, Thorndike descreveu o processo de aprendizagem afirmando que "comportamentos seguidos de consequências satisfatórias tendem a se repetir e aqueles que produzem consequências desagradáveis têm menos probabilidade de se repetir". Seu trabalho fornece o ponto de partida perfeito para discutir como os hábitos se formam em nossas próprias vidas. Ele também fornece respostas para algumas questões fundamentais, como: o que são hábitos? Por que o cérebro os constrói?

POR QUE SEU CÉREBRO CRIA HÁBITOS

Um hábito é um comportamento repetido o suficiente para se tornar automático. O processo de formação de hábitos começa com tentativa e erro. Sempre que você encontra uma nova situação na

vida, seu cérebro precisa tomar uma decisão. *Como respondo a isso?* Na primeira vez que você se depara com um problema, não tem certeza de como resolvê-lo. Como o gato de Thorndike, você está apenas tentando descobrir o que funciona.

A atividade neurológica no cérebro é alta durante esse período. Você está analisando cuidadosamente a situação e tomando decisões conscientes sobre como agir. Está absorvendo uma tonelada de novas informações e tentando entender tudo. O cérebro está ocupado aprendendo o curso de ação mais eficaz.

Ocasionalmente, como um gato pressionando uma alavanca, você tropeça em uma solução. Está se sentindo ansioso e descobre que correr o acalma. Está mentalmente exausto depois de um longo dia de trabalho e percebe que jogar videogame o relaxa. Está explorando, explorando, explorando e — BUM — uma recompensa.

Depois de se deparar com uma recompensa inesperada, você altera sua estratégia para a próxima vez. Seu cérebro imediatamente começa a catalogar os eventos que precederam a recompensa. *Espere um minuto — isso foi bom. O que eu fiz antes disso?*

Esse é o ciclo de feedback por trás de todo comportamento humano: tente, falhe, aprenda, tente de maneira diferente. Com a prática, os movimentos inúteis desaparecem e as ações úteis são reforçadas. É assim que um hábito é formado.

Sempre que você enfrenta um problema repetidamente, seu cérebro começa a automatizar o processo para resolvê-lo. Seus hábitos são apenas uma série de soluções automáticas que resolvem os problemas e as tensões que você enfrenta regularmente. Como descreve o cientista comportamental Jason

Hreha: “Os hábitos são, simplesmente, soluções confiáveis para problemas recorrentes em nosso ambiente.”

À medida que os hábitos são criados, o nível de atividade no cérebro *diminui*. Você aprende a observar pistas que indicam o sucesso e ignora todo o resto. Quando uma situação semelhante surge no futuro, você sabe exatamente o que procurar. Não há mais a necessidade de analisar todos os ângulos de uma situação. Seu cérebro pula o processo de tentativa e erro e cria uma regra mental: se isto, então aquilo. Esses scripts cognitivos são seguidos automaticamente sempre que a situação é apropriada. Agora, sempre que se sentir estressado, você terá vontade de correr. Assim que entrar em casa depois do trabalho, vai direto para o videogame. Uma escolha que antes exigia esforço agora é automática. Um hábito foi criado.

Hábitos são atalhos mentais aprendidos com a experiência. De certo modo, eles são apenas uma lembrança de passos já seguidos anteriormente para resolver um problema. Sempre que as condições estiverem corretas, você pode utilizar essa memória e aplicar automaticamente a mesma solução. A principal razão pela qual o cérebro se lembra do passado é para prever melhor o que funcionará no futuro.

A formação de hábitos é incrivelmente útil porque a mente consciente é o obstáculo do cérebro. Por ser capaz de prestar atenção a apenas um problema de cada vez, seu cérebro está sempre trabalhando para guardar sua atenção consciente para qualquer tarefa que seja mais essencial. Sempre que possível, a mente consciente delega tarefas para que a mente não consciente as realize automaticamente. Isso é exatamente o que acontece quando um hábito é formado. Os hábitos reduzem a carga cognitiva

e liberam a capacidade mental, para que você possa direcionar sua atenção para outras tarefas.

Apesar de sua eficiência, algumas pessoas ainda se perguntam sobre os benefícios dos hábitos. O argumento é o seguinte: “Os hábitos tornarão minha vida sem graça? Não quero me engessar em um estilo de vida de que não goste. Será que rotina demais não tira a vibração e a espontaneidade da vida?” Certamente não. Essas questões estabelecem uma falsa dicotomia. Fazem você pensar que é preciso escolher entre construir hábitos e alcançar a liberdade. Na realidade, os dois se complementam.

Hábitos não restringem a liberdade. Eles a criam. Na verdade, pessoas que não controlam seus hábitos muitas vezes são as que têm *menos* liberdade. Sem bons hábitos financeiros, você sempre estará lutando pelo próximo tostão. Sem bons hábitos de saúde, sempre parecerá ter pouca energia. Sem bons hábitos de aprendizagem, sempre sentirá que está atrás da curva. Se está sempre sendo forçado a tomar decisões em tarefas simples — quando devo me exercitar, onde vou escrever, quando pago as contas —, então tem menos tempo para a liberdade. Somente quando tornarmos os fatos básicos da vida mais fáceis é que conseguimos criar o espaço mental necessário para o pensamento livre e a criatividade.

Por outro lado, quando você tem seus hábitos arraigados, e os elementos básicos da vida estão determinados e são realizados, sua mente está livre para se concentrar em novos desafios e dominar o próximo conjunto de problemas. Construir hábitos no presente permite que você faça mais do que deseja no futuro.

A CIÊNCIA POR TRÁS DOS HÁBITOS

O processo de construção de um hábito se divide em quatro estágios simples: estímulo, desejo, resposta e recompensa.[1] Decifrar essas peças fundamentais nos ajuda a entender o que é um hábito, como funciona e como melhorá-lo.

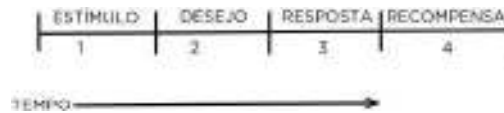



FIGURA 5: Todos os hábitos passam por quatro estágios na mesma ordem: estímulo, desejo, reposta e recompensa.

Esses quatro estágios padrão são a espinha dorsal de todos os hábitos, e seu cérebro os percorre sempre na mesma ordem todas as vezes.

Primeiro, há o estímulo. Ele aciona o cérebro para iniciar um comportamento. É uma informação que prevê uma recompensa. Nossos ancestrais pré-históricos prestavam atenção a sinais que indicavam a localização de recompensas primárias como comida, água e sexo. Hoje, passamos a maior parte do tempo reconhecendo estímulos que predizem recompensas secundárias, como dinheiro e fama, poder e status, elogios e aprovação, amor e amizade ou um sentimento de satisfação pessoal. (Claro, essas buscas também aumentam indiretamente nossas chances de sobrevivência e reprodução, e esse é o motivo mais profundo por trás de tudo que fazemos.)

Sua mente está continuamente analisando seu ambiente interno e externo em busca de estímulos de recompensas. Como o estímulo é a primeira indicação de que estamos perto de uma recompensa, isso naturalmente leva a um desejo.

Os desejos são o segundo passo, e eles são a força motivadora por trás de cada hábito. Sem algum nível de motivação ou desejo — sem desejar a mudança — não temos razão para agir. O que você almeja não é o hábito em si, mas a mudança de estado que ele proporciona. Você não almeja fumar um cigarro, mas a sensação de alívio que ele proporciona. Não é motivado por escovar os dentes, mas sim pela sensação de ter uma boca limpa. Não quer ligar a televisão, quer se divertir. Todo desejo está ligado à vontade de mudar seu estado interno. Esse é um ponto importante que discutiremos em detalhes mais adiante.

Os desejos diferem de pessoa para pessoa. Em teoria, qualquer informação pode desencadear um desejo, mas, na prática, as pessoas não são motivadas pelos mesmos estímulos. Para um jogador, o som das máquinas caça-níqueis pode ser um estímulo potente, que desencadeia uma intensa onda de desejo. Para quem raramente joga, os sons e barulhos do casino são apenas ruído de fundo. Os estímulos são insignificantes até serem interpretados. Os pensamentos, sentimentos e emoções do observador são o que transforma um estímulo em desejo.

O terceiro passo é a resposta. Ela é o verdadeiro hábito que você pratica, que pode assumir a forma de um pensamento ou uma ação. Se a resposta ocorre ou não depende de como você está motivado e quanto atrito está associado ao comportamento. Se uma determinada ação requer mais esforço físico ou mental do que está disposto a gastar, você não fará isso. Sua resposta também depende da sua capacidade. Parece simples, mas um hábito só consegue se arraigar se você for capaz de praticá-lo. Se quer enterrar uma bola de basquete, mas não consegue pular alto o suficiente para alcançar o aro, bem, você está sem sorte.

Finalmente, a resposta oferece uma recompensa. As recompensas são o objetivo final de todo hábito. O estímulo significa perceber a recompensa. O desejo, querer a recompensa e a resposta, obtê-la. Buscamos recompensas porque elas servem a dois propósitos: (1) elas nos satisfazem e (2) nos ensinam.

O primeiro objetivo das recompensas é *satisfazer seu desejo*. Sim, as recompensas oferecem benefícios em si mesmas. Comida e água fornecem a energia de que precisa para sobreviver. Conseguir uma promoção traz mais dinheiro e respeito. Ficar em forma melhora sua saúde e suas perspectivas de namoro. Mas o benefício mais imediato é que as recompensas satisfazem seu desejo de comer, conquistar status ou aprovação. Pelo menos por um momento, recompensas oferecem satisfação e alívio do desejo.

Em segundo lugar, as recompensas nos ensinam quais ações valem a pena lembrar no futuro. Seu cérebro é um detector de recompensas. Ao longo de sua vida, seu sistema nervoso sensorial monitora continuamente quais ações satisfazem seus desejos e proporcionam prazer. Os sentimentos de prazer e decepção fazem parte do mecanismo de feedback que ajuda seu cérebro a distinguir ações úteis de inúteis. As recompensas fecham o ciclo de feedback e completam o ciclo de hábitos.

Se um comportamento é insuficiente em qualquer um dos quatro estágios, isso não se tornará um hábito. Elimine o estímulo e seu hábito nunca começará. Reduza o desejo e não terá motivação suficiente para agir. Dificulte o comportamento e não será capaz de colocá-lo em prática. E se a recompensa não satisfizer seu desejo, você não terá mais motivos para repetir a ação no futuro. Sem os três primeiros estágios, um comportamento não ocorre. Sem os quatro, ele não é repetido.

O CICLO DE HÁBITOS

FIGURA 6: Os quatro estágios do hábito são mais bem descritos como o ciclo do feedback. Eles criam um ciclo infinito que não para nunca enquanto você viver. Esse “ciclo de hábitos” está continuamente analisando o ambiente, prevendo o que acontecerá em seguida, experimentando diferentes respostas e aprendendo com os resultados.[2]

Em resumo, o estímulo desencadeia um desejo, que motiva uma resposta, que fornece uma recompensa, que satisfaz o desejo e, em última instância, se associa ao estímulo. Juntos, esses quatro estágios formam um feedback neurológico — estímulo, desejo, resposta, recompensa; estímulo, desejo, resposta, recompensa — que finalmente permite que você crie hábitos automáticos. Esse ciclo é conhecido como o ciclo de hábitos.

Esse processo de quatro estágios não é algo que acontece ocasionalmente, mas sim um ciclo de feedback interminável que está em execução e atividade durante todos os momentos de sua vida — inclusive agora. O cérebro está continuamente examinando o ambiente, prevendo o que acontecerá a seguir, experimentando respostas diferentes e aprendendo com os resultados. Todo o processo é concluído em uma fração de segundo, e nós o usamos de novo e de novo sem perceber tudo o que foi empacotado no momento anterior. Podemos dividir esses quatro estágios em duas

fases: a fase do problema e a da solução. A fase do problema inclui o estímulo e o desejo, e é quando você percebe que algo precisa mudar.

A fase de solução inclui a resposta e a recompensa, e é quando você age e atinge a mudança que deseja.

Fase do Problema		**Fase da Solução**	
1. Estímulo	2. Desejo	3. Resposta	4. Recompensa

Todo comportamento é motivado pelo desejo de resolver um problema. Às vezes o problema é que você percebe algo bom e quer obtê-lo. Às vezes, o problema é que está sentindo dor e quer aliviá-la. De qualquer maneira, o propósito de todo hábito é resolver os problemas que enfrenta.

Na tabela a seguir, mostro alguns exemplos de como isso acontece na vida real.

Imagine entrar em um quarto escuro e acender a luz. Você já executou esse hábito simples tantas vezes que o faz automaticamente. Os quatro estágios são percorridos em uma fração de segundo. O desejo de agir emerge sem a necessidade de pensar.

No momento em que nos tornamos adultos, raramente notamos os hábitos que governam nossas vidas. A maioria de nós nunca pensa duas vezes no ato de amarrar o mesmo sapato todas as manhãs, ou desligar a torradeira após cada uso, ou sempre vestir roupas confortáveis quando chegamos em casa do trabalho. Depois de

décadas de programação mental, automaticamente nos inserimos nesses padrões de pensamento e ação.

FASE DO PROBLEMA		FASE DA SOLUÇÃO	
1. Estímulo	2. Desejo	3. Resposta	4. Recompensa
Seu telefone vibra com uma nova mensagem de texto.	Você quer descobrir o conteúdo da mensagem.	Pega seu telefone e lê a mensagem.	Você satisfaz seu desejo de ler a mensagem. Pegar seu telefone se associa ao sinal de seu telefone.
Você está respondendo e-mails.	Você começa a se sentir estressado e sobrecarregado de trabalho. Você deseja sentir que está no controle.	Você rói as unhas.	Satisfaz seu desejo de reduzir o estresse. Roer as unhas se associa a responder e-mails.
Você acorda!	Você quer se sentir alerta.	Quer beber uma xícara de café.	Você satisfaz seu desejo de se sentir alerta. Beber café fica associado a acordar.
Você sente o cheiro de uma loja de donuts enquanto caminha pela rua perto de seu escritório.	Você fica com vontade de pedir um donut.	Você compra um donut e o come.	Você satisfaz seu desejo de comer um donut. Comprar um donut é associado a andar na rua perto do escritório.
Você atingiu um obstáculo em um projeto no trabalho.	Você se sente impotente e quer aliviar a frustração.	Você pega seu telefone e verifica as mídias sociais.	Você satisfaz seu desejo de alívio. Verificar as mídias sociais se associa à sensação de estagnação no trabalho.

FASE DO PROBLEMA		FASE DA SOLUÇÃO	
1. Estímulo	2. Desejo	3. Resposta	4. Recompensa
Você entra em um quarto escuro.	Você quer enxergar.	Você acende o interruptor de luz.	Você satisfaz seu desejo de ver. Ligar o interruptor de luz torna-se associado a estar em um quarto escuro.

AS QUATRO LEIS DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Nos próximos capítulos, veremos, repetidamente, como os quatro estágios de estímulo, desejo, resposta e recompensa influenciam quase tudo o que fazemos todos os dias. Mas, antes de fazermos isso, precisamos transformar esses quatro estágios em uma estrutura prática que podemos usar para projetar os bons hábitos e eliminar os maus.

Refiro-me a este quadro como as *Quatro Leis da Mudança de Comportamento*, e ele fornece um conjunto simples de regras para criar bons hábitos e abandonar os maus. Pense em cada lei como uma alavanca que influencia o comportamento humano. Quando as alavancas estão nas posições certas, criar bons hábitos é fácil. Quando estão nas posições erradas, é quase impossível.

COMO CRIAR UM BOM HÁBITO	
A 1º Lei (Estímulo)	Torne-o claro.
A 2ª Lei (Desejo)	Torne-o atraente.
A 3ª Lei (Resposta)	Torne-o fácil.
A 4ª Lei (Recompensa)	Torne-o satisfatório.

Podemos inverter essas leis para aprender a cortar um mau hábito.

COMO SE LIVRAR DE UM MAU HÁBITO	
Inversão da 1ª Lei (Estímulo)	Torne-o invisível.
Inversão da 2ª Lei (Desejo)	Torne-o desinteressante.
Inversão da 3ª Lei (Resposta)	Torne-o difícil.
Inversão da 4ª Lei (Recompensa)	Torne-o insatisfatório.

Seria irresponsável de minha parte afirmar que essas quatro leis são uma estrutura exaustiva para a mudança de *qualquer* comportamento humano, mas acho que está bem próxima. Como você verá em breve, as *Quatro Leis da Mudança de Comportamento* se aplicam a quase todos os campos, do esporte à política, da arte à medicina, da comédia à administração. Essas leis podem ser usadas independentemente do desafio que esteja enfrentando. Não há necessidade de estratégias totalmente diferentes para cada hábito.

Sempre que quiser mudar seu comportamento, simplesmente pergunte a si mesmo:

1. Como posso torná-lo claro?
2. Como posso torná-lo atraente?
3. Como posso torná-lo fácil?
4. Como posso torná-lo satisfatório?

Se você já se perguntou: “Por que não faço o que digo que vou fazer? Por que não perco peso, paro de fumar, economizo para a aposentadoria nem começo aquele negócio? Por que digo que algo é importante, mas parece que nunca arranjo tempo para isso?” As respostas a essas perguntas estão em algum lugar dessas quatro leis. A chave para criar bons hábitos e abandonar os maus é entender essas leis fundamentais e como alterá-las de acordo com suas especificações. Todo objetivo está fadado ao fracasso se contrariar a natureza humana.

Seus hábitos são moldados pelos sistemas em sua vida. Nos capítulos seguintes, discutimos essas leis uma a uma e mostramos como pode usá-las para criar um sistema no qual os bons hábitos surgem naturalmente e os maus hábitos desaparecem.

Resumo do Capítulo

- Um hábito é um comportamento repetido o suficiente para se tornar automático.
- O objetivo final dos hábitos é resolver os problemas da vida com o mínimo de energia e esforço possíveis.
- Qualquer hábito pode ser dividido em um ciclo de feedback que envolve quatro estágios: estímulo, desejo, resposta e recompensa.
- As Quatro Leis da Mudança de Comportamento são um conjunto simples de regras que podemos usar para criar hábitos melhores: (1) torná-los claros, (2) torná-los atraentes, (3) torná-los fáceis e (4) torná-los satisfatórios.

---

1 Os leitores de *O Poder do Hábito*, de Charles Duhigg, reconhecerão esses termos. Duhigg escreveu um ótimo livro, e minha intenção é continuar de onde ele parou

integrando esses estágios em quatro leis simples que você possa aplicar para construir melhores hábitos na vida e no trabalho.

2 Charles Duhigg e Nir Eyal merecem um especial reconhecimento por sua influência nessa imagem. Essa representação do ciclo de hábitos é uma combinação da linguagem popularizada no livro de Duhigg, *O Poder do Hábito*, e um desenho popularizado pelo livro de Eyal, *Hooked*.

A 1ª LEI

Torne-o Claro

4

O Homem que Não Parecia Bem

O psicólogo Gary Klein certa vez me contou a história de uma mulher que, depois de trabalhar anos como paramédica, surpreendeu a todos em uma reunião de família. Assim que chegou, olhou para o sogro e disparou:

“Não gostei da sua aparência.”

O sogro, que estava se sentindo perfeitamente bem, respondeu em tom de brincadeira: “Bem, eu também não gostei da sua.”

“Não”, insistiu ela. “Você precisa ir para o hospital agora.”

Poucas horas depois, o homem enfrentava uma cirurgia salvadora após um exame revelar que ele tinha um bloqueio em uma artéria importante e corria risco imediato de sofrer um ataque cardíaco. Sem a intuição de sua nora, ele poderia ter morrido.

O que a paramédica viu? Como previu o iminente ataque cardíaco do sogro?

Quando as principais artérias estão obstruídas, o corpo se concentra em enviar sangue para órgãos essenciais em detrimento das áreas periféricas e próximas da superfície da pele. O resultado é uma mudança no padrão de distribuição de sangue na face. Depois de muitos anos trabalhando com pessoas com insuficiência cardíaca, a mulher havia, sem saber, desenvolvido a capacidade de

reconhecer esse padrão de imediato. Ela não conseguia explicar o que percebera no rosto do sogro, mas sabia que algo estava errado.

Há histórias semelhantes em outras áreas. Por exemplo, analistas militares capazes de identificar qual bipe em uma tela de radar é um míssil inimigo e qual é um avião da própria frota, embora ambos viagem na mesma velocidade e altitude, e pareçam idênticos ao radar em quase tudo. Durante a Guerra do Golfo, o tenente-comandante Michael Riley salvou um porta-aviões de guerra ao ordenar que um míssil fosse abatido — apesar de o míssil ser exatamente igual aos aviões do próprio navio no radar. Ele tomou a decisão correta, mas nem os oficiais superiores conseguiram explicar como ele fez isso.

Sabe-se que curadores de museus são capazes de distinguir entre uma obra de arte autêntica e uma excelente falsificação, mesmo que não lhe digam com exatidão quais detalhes os fizeram chegar a essa conclusão. Radiologistas experientes conseguem analisar uma tomografia cerebral e prever a área em que ocorrerá um derrame antes que quaisquer sinais óbvios sejam visíveis para o olho destreinado. Já ouvi falar de cabeleireiros que percebem se uma cliente está grávida com base apenas na textura de seu cabelo.

O cérebro humano é uma máquina preditiva. Ele absorve continuamente o entorno e analisa as informações que encontra. Sempre que você experimenta algo repetidamente — como um paramédico observando pacientes com ataque cardíaco ou um militar que visualiza mísseis — seu cérebro começa a perceber o que é importante, classificando os detalhes, identificando os estímulos relevantes e catalogando as informações para uso futuro.

Com prática suficiente, você consegue captar os estímulos que predizem certos resultados sem pensar conscientemente nisso. Automaticamente, seu cérebro codifica as lições aprendidas através da experiência. Nem sempre conseguimos explicar o que estamos aprendendo, mas o aprendizado acontece ao longo do caminho, e sua capacidade de perceber os estímulos relevantes em uma determinada situação é a base de todos os seus hábitos.

Subestimamos o quanto nossos cérebros e corpos fazem sem pensar. Você não diz a seu cabelo para crescer, coração para bater, pulmões para respirar ou a seu estômago para digerir. E, no entanto, seu corpo lida com tudo isso e muito mais no piloto automático. Você é muito mais do que seu eu consciente.

Analisemos a fome. Como sabe quando está com fome? Você não precisa ver um cookie na bancada da cozinha para perceber que é hora de comer. O apetite e a fome são governados de forma não consciente. Seu corpo tem uma variedade de ciclos de feedback que gradualmente o alertam quando é hora de comer e que acompanham tudo o que acontece a seu redor e dentro de você. Os desejos surgem graças às substâncias químicas que circulam pelo corpo. De repente, você está com fome, mesmo sem saber o que estimulou.

Esse é o insight mais surpreendente sobre nossos hábitos: você não precisa estar ciente do estímulo para o hábito começar. Você pode perceber uma oportunidade e agir sem se conscientizar dela. É isso que torna os hábitos úteis.

É também o que os torna perigosos. À medida que os hábitos se formam, suas ações emergem sob o comando de sua mente automática e não consciente. Você repete velhos padrões antes de

perceber o que está acontecendo. A menos que alguém lhe mostre, você não consegue notar que cobre a boca com a mão sempre que ri, pede desculpas antes de fazer uma pergunta ou tem o hábito de terminar as frases de outras pessoas. E, quanto mais repetir esses padrões, é menos provável questionar o que está fazendo e por que está fazendo.

Certa vez, ouvi falar de um balconista que foi instruído a cortar ao meio cartões-presente vazios depois que os clientes gastassem todo o saldo. Um dia, vários clientes pagaram com cartões-presente em sequência e, quando a pessoa seguinte se aproximou, o funcionário passou o cartão de crédito do cliente, pegou a tesoura e o cortou ao meio — totalmente no piloto automático — e só depois viu o cliente atônito e percebeu o que acabara de acontecer.

Outra mulher que conheci em minha pesquisa foi uma ex-professora de pré-escola que havia mudado para um emprego corporativo. Mesmo trabalhando com adultos, seus velhos hábitos não a abandonaram, e ela perguntava aos colegas de trabalho se tinham lavado as mãos depois de ir ao banheiro. Também soube da história de um homem que passou anos trabalhando como salva-vidas e sempre que via uma criança correndo, gritava: “Caminhe!”

Com o tempo, os estímulos que acionam nossos hábitos se tornam tão comuns que ficam invisíveis: as guloseimas no balcão da cozinha, o controle remoto ao lado do sofá, o telefone em seu bolso. Nossas respostas a essas sugestões são tão arraigadas que parece que a vontade de agir vem do nada. Por isso, devemos iniciar a mudança de comportamento com consciência.

Antes de construirmos novos hábitos de forma efetiva, precisamos entender os atuais. Isso é mais desafiador do que parece, porque,

uma vez que um hábito esteja enraizado, é, na maior parte, não consciente e automático. Se um hábito permanece sem sentido, você não pode esperar para melhorá-lo. Como o psicólogo Carl Jung disse: “Até que transforme o inconsciente em consciente, ele direcionará sua vida, e você o chamará de destino.”

AVALIAÇÃO DE HÁBITOS

O sistema ferroviário japonês é considerado um dos melhores do mundo. Se pegar um trem em Tóquio, notará que os condutores têm um hábito peculiar.

Enquanto cada operador percorre o trem, executa um ritual de apontar para diferentes objetos e dizer comandos. Quando o trem se aproxima de um semáforo, o operador aponta para ele e diz: “O sinal está verde.” Quando o trem entra e sai de cada estação, o operador aponta para o velocímetro e fala a velocidade exata. Na hora da partida, o operador aponta para o cronograma e declara a hora. Na plataforma, outros funcionários realizam ações semelhantes. Antes de cada trem partir, os membros da equipe apontam para a borda da plataforma e dizem: “Livre!” Cada detalhe é identificado, apontado e declarado em voz alta.[1]

Esse processo, conhecido como *Apontar e Falar*, é um sistema de segurança projetado para reduzir erros. Parece bobo, mas funciona incrivelmente bem. Apontar e Falar reduz os erros em até 85%, e os acidentes em 30%. O sistema de metrô MTA em Nova York adotou uma versão modificada, que é “apenas apontar” e “no período de dois anos de implementação, os incidentes de paradas incorretas de metrô caíram 57%”.

Apontar e Falar é tão eficaz porque leva um hábito não consciente para um nível mais consciente. Como os operadores do trem devem usar os olhos, mãos, boca e ouvidos, é mais provável que notem problemas antes que algo dê errado. Minha esposa faz algo parecido. Sempre que estamos nos preparando para sair para uma viagem, ela declara em voz alta os itens mais essenciais em sua lista. "Estou com minhas chaves. Estou com minha carteira. Estou com meus óculos. Estou com meu marido."

Quanto mais automático se torna um comportamento, é menos provável que pensemos conscientemente nele. E, quando fizemos algo mil vezes antes, começamos a ignorar as coisas. Assumimos que a próxima vez será como a última. Estamos tão acostumados a fazer o que sempre fizemos que não paramos para questionar se é a coisa certa a fazer. Muitos dos nossos fracassos de desempenho são em grande parte atribuíveis à falta de autoconsciência.

Um dos nossos maiores desafios na mudança de hábitos é manter a consciência do que estamos realmente fazendo. Isso ajuda a explicar por que as consequências dos maus hábitos podem nos surpreender. Precisamos de um sistema "Apontar e Falar" em nossas vidas pessoais. Essa é a origem da Avaliação de Hábitos, um exercício simples que você pode utilizar para se tornar mais consciente do seu comportamento. Para criar uma avaliação só sua, faça uma lista dos seus hábitos diários.

Aqui está uma amostra de como sua lista pode começar:

- Acordar
- Desligar o alarme
- Checar seu celular

- Ir ao banheiro
- Pesar-se
- Tomar banho
- Escovar os dentes
- Passar fio dental
- Passar desodorante
- Pendurar a toalha para secar
- Vestir-se
- Fazer uma xícara de chá

… e assim por diante.

Depois de concluir sua lista, observe cada comportamento e pergunte a si mesmo: “Esse é um bom, mau ou hábito neutro?” Se for um bom hábito, escreva “+” ao lado dele. Se for mau, escreva “-”. Se for neutro, “=”.

Por exemplo, a lista anterior poderia ficar assim:

- Acordar
- Desligar o alarme =
- Checar seu celular -
- Ir ao banheiro
- Pesar-se +
- Tomar um banho +
- Escovar os dentes +
- Passar fio dental +
- Passar desodorante +

- Pendurar a toalha para secar =
- Vestir-se =
- Fazer uma xícara de chá +

As pontuações que atribui a um determinado hábito dependem de sua situação e objetivos. Para alguém tentando perder peso, comer um pãozinho com manteiga de amendoim toda manhã pode ser um mau hábito. Para alguém que está tentando ganhar peso e criar músculos, o mesmo comportamento pode ser um bom hábito. Tudo depende de seus objetivos.[2]

Avaliar seus hábitos é um pouco complexo por outro motivo também. Os rótulos “bom hábito” e “mau hábito” são ligeiramente imprecisos. Não há bons ou maus hábitos. Existem apenas hábitos eficazes. Ou seja, eficaz na resolução de problemas. Todos os hábitos lhe servem de alguma forma — até mesmo os maus —, e é por isso que você os repete. Para esse exercício, classifique seus hábitos de acordo com a forma como serão benéficos em longo prazo. De modo geral, bons hábitos terão resultados positivos líquidos; os maus, negativos. Fumar um cigarro pode reduzir o estresse momentâneo (essa é sua função), mas não é um comportamento saudável em longo prazo.

Se ainda tiver problemas para avaliar certo hábito, aqui está uma pergunta que gosto de usar: “Esse comportamento ajuda a me tornar o tipo de pessoa que desejo ser? Esse hábito é um voto a favor ou contra minha identidade desejada?” Os hábitos que reforçam sua identidade desejada geralmente são bons; os que entram em conflito com ela, ruins.

À medida que você cria sua avaliação de hábitos, não há necessidade de alterar nada no início. O objetivo é simplesmente perceber o que realmente está acontecendo. Observe seus pensamentos e ações sem julgamento ou críticas internas. Não se culpe por suas falhas. Não se elogie por seus sucessos.

Se você come uma barra de chocolate todas as manhãs, reconheça isso, quase como se estivesse observando outra pessoa. *Ah, que interessante que ele faça algo assim.* Se come compulsivamente, simplesmente observe que está ingerindo mais calorias do que deveria. Se perde muito tempo online, perceba que está passando sua vida de uma forma que não deseja.

O primeiro passo para mudar os maus hábitos é estar atento a eles. Se você sente que precisa de ajuda extra, experimente o sistema Apontar e Falar em sua vida. Diga em voz alta a ação que está pensando em tomar e qual será o resultado. Se quiser reduzir o consumo de junk food, mas percebe que está prestes a pegar outro biscoito, diga em voz alta: “Estou prestes a comer este biscoito, mas não preciso dele. Comê-lo vai me fazer ganhar peso e prejudicar minha saúde.”

Ouvir seus maus hábitos falados em voz alta faz com que as consequências pareçam mais reais. Isso aumenta o peso da ação, em vez de apenas se deixar levar pela antiga rotina. Essa abordagem é útil mesmo quando você está simplesmente tentando se lembrar de uma tarefa na sua lista de afazeres. Basta dizer em voz alta: “Amanhã preciso ir ao correio depois do almoço”, isso aumenta as chances de que realmente o faça. Você está começando a reconhecer a necessidade de ação — e isso pode fazer toda a diferença.

O processo de mudança de comportamento sempre começa com a consciência. O foco de estratégias como Apontar e Falar e a Avaliação de Hábitos é fazer com que você reconheça seus hábitos e os estímulos que os acionam, o que possibilita responder de uma maneira benéfica.

Resumo do Capítulo

- Com prática suficiente, seu cérebro vai captar os estímulos que predizem certos resultados sem pensar conscientemente nisso.
- Uma vez que nossos hábitos se tornam automáticos, deixamos de prestar atenção ao que estamos fazendo.
- O processo de mudança de comportamento sempre começa com a consciência. Você precisa estar ciente de seus hábitos antes de poder mudá-los.
- Apontar e Falar leva um hábito não consciente para um nível mais consciente através da verbalização das ações.
- A Avaliação de Hábitos é um exercício simples que você pode usar para se tornar mais consciente do seu comportamento.

---

1 Quando visitei o Japão, vi essa estratégia salvar a vida de uma mulher. Seu filho entrou no Shinkansen, um dos famosos trens-bala que viajam a mais de 300km/h, no momento em que as portas se fechavam. Ela ficou na plataforma e enfiou o braço pela porta para agarrá-lo. Com o braço preso na porta, o trem estava prestes a partir, mas, segundos antes da partida, um funcionário fez um teste de segurança Apontar e Falar. Em menos de 5 segundos, ele notou a mulher e conseguiu impedir que o trem partisse. A porta se abriu, a mulher — então em lágrimas — correu para o filho e, 1 minuto depois, o trem partiu em segurança.

2 Você pode baixar um modelo de Avaliação de Hábitos para criar a própria avaliação em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

5

A Melhor Maneira de Criar um Novo Hábito

Em 2001, PESQUISADORES da Grã-Bretanha começaram a trabalhar com 248 pessoas para criar melhores hábitos de exercício ao longo de duas semanas. Os sujeitos foram divididos em três grupos.

O primeiro grupo foi o grupo de controle. A essas pessoas foi solicitado apenas que registrassem quantas vezes se exercitavam.

O segundo grupo foi o grupo da "motivação". Essas pessoas deveriam não só registrar seus treinos, mas também ler artigos sobre os benefícios do exercício. Os pesquisadores também explicaram ao grupo como o exercício reduz o risco de doença coronariana e melhora a saúde do coração.

Finalmente, havia um terceiro grupo. Esses sujeitos receberam a mesma apresentação que a do segundo grupo, o que garantiu que tivessem níveis iguais de motivação. No entanto, também lhes foi pedido que formulassem um planejamento de quando e onde se exercitariam durante a semana seguinte. Especificamente, cada membro do terceiro grupo tinha que completar a seguinte frase: "Durante a próxima semana, vou participar de pelo menos 20 minutos de exercícios vigorosos em [DIA] às [HORAS] em [LOCAL]."

No primeiro e no segundo grupos, de 35% a 38% das pessoas se exercitaram pelo menos uma vez por semana. (Curiosamente, a apresentação motivacional dada ao segundo grupo parecia não ter um impacto significativo no comportamento.) Mas 91% do terceiro grupo se exercitou pelo menos uma vez por semana — mais que o dobro da taxa normal.

A frase que tiveram que completar é o que os pesquisadores chamam de *intenção de implementação*, que é um plano de quando e onde agir. Isto é, como você *intenciona implementar* um determinado hábito.

Há uma ampla gama de tipos de estímulos capazes de desencadear um hábito — a sensação do celular vibrando no bolso, o cheiro de biscoitos de chocolate, o som da sirene de uma ambulância —, mas os dois estímulos mais comuns são hora e local, por isso que as intenções de implementação os usam.

> Em linhas gerais, o formato para criar uma intenção de implementação é: “Quando a situação X surgir, executarei a resposta Y.”

Centenas de estudos demonstraram que as intenções de implementação são eficazes para atingirmos nossos objetivos, sejam elas anotar a hora e a data exatas de quando você tomará uma vacina contra a gripe ou registrar o horário de sua consulta de colonoscopia. A intenção de implementação aumenta as chances de as pessoas adotarem hábitos como reciclar, estudar, dormir cedo e parar de fumar.

Pesquisadores descobriram que o comparecimento de eleitores aumenta quando são forçados a criar intenções de implementação

respondendo a perguntas como: “Que caminho você vai pegar para a sessão de votação? A que horas planeja votar? Que ônibus tomará até lá?” Outros programas governamentais bem-sucedidos conseguiram estimular cidadãos a criar um plano claro para enviar suas declarações de imposto de renda no prazo ou fornecendo instruções sobre quando e onde pagar multas atrasadas de trânsito.

A conclusão é clara: pessoas que fazem planos específicos sobre quando e onde praticarão um novo hábito têm maior probabilidade de persistir. Muitas pessoas tentam mudar seus hábitos sem que esses detalhes básicos sejam compreendidos. Dizemos a nós mesmos: “vou comer de forma mais saudável” ou “vou escrever mais”, mas nunca nos dizemos quando e onde isso acontecerá. Deixamos tudo ao acaso e esperamos que iremos “simplesmente nos lembrar de fazer isso” ou nos sentirmos motivados na hora certa. Uma intenção de implementação elimina noções nebulosas como “quero trabalhar mais”, “quero ser mais produtivo” ou “eu deveria votar” e as transforma em um plano de ação concreto.

Muitas pessoas pensam que não têm motivação quando o que realmente lhes falta é clareza. Nem sempre é óbvio quando e onde agir. Algumas pessoas passam a vida inteira esperando o tempo certo para se aprimorar.

Uma vez que uma intenção de implementação tenha sido definida, você não precisa esperar pela inspiração. *Devo escrever um capítulo hoje ou não? Devo meditar esta manhã ou na hora do almoço?* Quando o momento da ação chegar, não há necessidade de tomar uma decisão. Basta seguir o plano.

A maneira simples de aplicar essa estratégia a seus hábitos é completar

esta frase:
Eu irei [COMPORTAMENTO] às [HORA] em [LOCAL].

- Meditação. Vou meditar por um minuto às 7h na minha cozinha.
- Estudar. Vou estudar espanhol por 20 minutos às 18h no meu quarto.
- Exercício. Vou me exercitar por 1h às 17h na academia.
- Casamento. Vou fazer uma xícara de chá para meu parceiro às 8h na cozinha.

Se você não tiver certeza de quando começar seu hábito, tente o primeiro dia da semana, do mês ou do ano. As pessoas são mais propensas a agir nesses momentos, porque a esperança é geralmente maior. Se tivermos esperança, temos um motivo para agir. Um novo começo parece motivador.

Há outro benefício para as intenções de implementação. Ser específico sobre o que quer e como o alcançar ajuda a dizer não a coisas que sabotam o progresso, distraem sua atenção e afastam você do curso. Costumamos dizer sim a pequenas exigências, porque não temos clareza suficiente sobre o que precisamos fazer em vez disso. Quando seus sonhos são vagos, é fácil racionalizar pequenas exceções durante todo o dia e nunca chegar às coisas específicas que precisa fazer para ter sucesso.

Dê a seus hábitos um tempo e um espaço para viver no mundo. O objetivo é tornar a hora e o local tão óbvios que, com repetições suficientes, você sinta vontade de fazer a coisa certa no momento certo, mesmo que não saiba dizer por quê. Como o escritor Jason Zweig observou: “Obviamente, você nunca vai se exercitar sem um

pensamento consciente. Mas como um cachorro salivando ao som de uma campainha, talvez você comece a sentir uma certa inquietação na hora do dia em que normalmente se exercita.”

Há muitas maneiras de usar intenções de implementação em sua vida e trabalho. Minha abordagem favorita é uma que aprendi com o professor BJ Fogg, de Stanford, uma estratégia chamada de *empilhamento de hábitos*.

EMPILHAMENTO DE HÁBITOS: UM PLANO SIMPLES PARA REFORMULAR SEUS HÁBITOS

O filósofo francês Denis Diderot viveu quase toda a sua vida na pobreza, mas tudo isso mudou em um dia de 1765.

A filha de Diderot estava prestes a se casar, e ele não podia pagar pelo casamento. Apesar da falta de recursos, Diderot era muito conhecido por seu papel como cofundador e escritor da *Encyclopédie*, uma das enciclopédias mais abrangentes da época. Quando Catarina, a Grande, Imperatriz da Rússia, soube dos problemas financeiros de Diderot, se apiedou. Ela era uma grande amante dos livros e apreciava muito o trabalho do filósofo na enciclopédia. A imperatriz se ofereceu para comprar a biblioteca pessoal de Diderot por mil libras — mais de US$150 mil nos dias de hoje.[1] De repente, dinheiro não era mais problema para Diderot. Com sua recém-adquirida fortuna, ele não apenas pagou pelo casamento, mas também adquiriu um manto escarlate para si.

O manto escarlate de Diderot era lindo. Tão bonito, de fato, que ele imediatamente percebeu como destoava de suas outras posses, muito mais prosaicas. Ele escreveu que “não havia mais

coordenação, unidade e beleza” entre seu elegante manto e o resto de suas coisas.

Diderot logo sentiu o desejo de aprimorar suas posses. Ele substituiu seu tapete por um de Damasco. Decorou sua casa com esculturas caras. Comprou um espelho para colocar acima da lareira e uma mesa de cozinha melhor. Substituiu sua velha cadeira de palha por uma de couro. Em um efeito dominó, uma compra levou à seguinte.

O comportamento de Diderot não é incomum. Na verdade, a tendência de uma compra levar a outra tem um nome: Efeito Diderot. Segundo esse preceito, a obtenção de uma posse muitas vezes cria uma espiral de consumo que leva a compras adicionais.

Esse padrão está presente em todos os lugares. Você compra um vestido e tem que comprar novos sapatos e brincos para combinar. Compra um sofá e de repente questiona o layout de toda a sua sala de estar. Adquire um brinquedo para o seu filho e logo está comprando todos os acessórios que o acompanham. É uma reação em cadeia de compras.

Muitos comportamentos humanos seguem esse ciclo. Você normalmente decide o que fazer a seguir com base no que acabou de fazer. Ir ao banheiro o leva a lavar e secar as mãos, o que o faz lembrar que precisa colocar as toalhas sujas na lavanderia, então adiciona sabão em pó na lista de compras, e assim por diante. Nenhum comportamento acontece isoladamente. Cada ação se torna um estímulo que aciona o próximo comportamento.

E por que isso é importante?

Quando se trata de criar novos hábitos, você pode usar a conexão de comportamento a seu favor. Uma das melhores maneiras de

adquirir um hábito é identificar um atual, que já faz todos os dias, e, em seguida, empilhar seu novo comportamento sobre ele. Isso é o *empilhamento de hábitos*.

O empilhamento de hábitos é uma forma especial de intenção de implementação. Em vez de parear seu novo hábito com um horário e local específicos, você o pareia a um hábito atual. Esse método, criado por BJ Fogg como parte de seu programa Tiny Habits [Pequenos Hábitos], pode ser usado para projetar um estímulo óbvio para praticamente qualquer hábito.[2]

> A fórmula de empilhamento de hábitos é:
> "Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [NOVO HÁBITO]."

Por exemplo:

- **Meditação.** Depois de tomar café toda manhã meditarei por um minuto.
- **Exercício.** Depois que eu tirar meus sapatos de trabalho, vou imediatamente vestir minhas roupas de ginástica.
- **Gratidão.** Depois de me sentar para jantar, direi uma coisa pela qual estou grato que me aconteceu hoje.
- **Casamento.** Depois que eu for para a cama à noite, vou dar um beijo no meu parceiro.
- **Segurança.** Depois de colocar meus tênis de corrida, vou enviar uma mensagem para um amigo ou familiar avisando onde estou correndo e quanto tempo levará.

A chave é amarrar seu comportamento desejado em algo que já faz todos os dias. Depois de dominar essa estrutura básica, você

pode criar pilhas maiores ligando pequenos hábitos. Isso permite que aproveite o impulso natural de um comportamento que o leva ao próximo — uma versão positiva do Efeito Diderot.

EMPILHAMENTO DE HÁBITOS

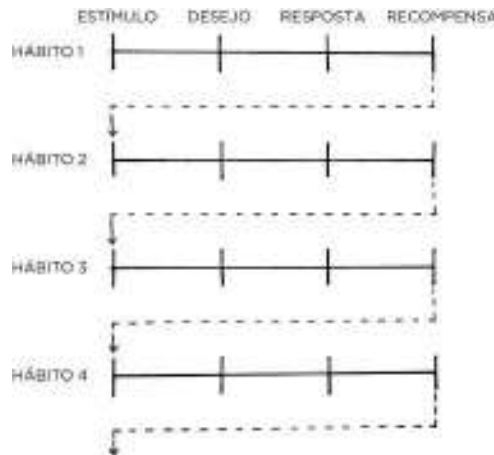



FIGURA 7: O empilhamento de hábitos aumenta a probabilidade de você manter um hábito empilhando seu novo comportamento sobre um antigo. Esse processo pode ser repetido para conectar inúmeros hábitos, cada um agindo como estímulo para o seguinte.

Sua pilha de hábitos da rotina matinal pode ser assim:

1. Depois de tomar uma xícara de café, vou meditar por 60 segundos.
2. Depois de meditar por 60 segundos, vou escrever minha lista de afazeres do dia.
3. Depois de escrever a lista, vou imediatamente iniciar a primeira tarefa.

Ou esta pilha de hábitos para a noite:

1. Depois que terminar de jantar, colocarei meu prato diretamente na lava-louças.
2. Depois de organizar os pratos, vou imediatamente limpar a bancada da cozinha.
3. Depois de limpar a bancada, arrumarei minha caneca de café para amanhã de manhã.

Você também pode inserir comportamentos em sua rotina atual. Por exemplo, se já tiver uma rotina matinal parecida com a seguinte: Acordar > Arrumar a cama > Tomar banho. Digamos que queira desenvolver o hábito de ler mais a cada noite. Você pode expandir sua pilha de hábitos e tentar: Acordar > Arrumar a cama > *Colocar um livro no meu travesseiro* > Tomar banho. Agora, ao se deitar na cama, toda noite, um livro estará à sua espera.

No geral, o empilhamento de hábitos possibilita criar um conjunto de regras simples que guiam seu comportamento futuro. É como se sempre tivesse um plano de jogo para a ação seguinte. Depois de se familiarizar com essa abordagem, você pode desenvolver pilhas de hábitos gerais para guiá-lo sempre que a situação for apropriada:

- **Exercícios.** Se houver escadas, optarei por usá-las em vez do elevador.
- **Social.** Quando for a uma festa, me apresentarei a um desconhecido.
- **Finanças.** Quando eu quiser comprar algo acima de R$100,00, esperarei 24 horas antes de fazê-lo.
- **Alimentação saudável.** Quando me servir de uma refeição, sempre colocarei vegetais primeiro no prato.

- **Minimalismo.** Quando comprar um novo item, doarei algo. (“Entra um, sai um”.)
- **Humor.** Quando o telefone tocar, vou respirar fundo e sorrir antes de atender.
- **Esquecimento.** Quando sair de um lugar público, vou verificar a mesa e as cadeiras para ter certeza de que não deixei nada para trás.

Não importa como você use essa estratégia, o segredo para criar uma pilha de hábitos bem-sucedida é selecionar o estímulo certo para dar o pontapé inicial. Ao contrário de uma intenção de implementação, que declara especificamente a hora e o local para um determinado comportamento, o empilhamento de hábitos implica tacitamente a hora e a localização incorporadas. Quando e onde escolhe inserir um hábito em sua rotina pode fazer uma grande diferença. Se está tentando adicionar meditação em sua rotina matinal, mas as manhãs são caóticas e seus filhos continuam correndo pela sala, então esses podem ser o lugar e a hora errados. Considere quando é mais provável que vá ser bem-sucedido. Não se imponha a criar um hábito quando é provável que esteja ocupado com outra coisa.

Seu estímulo também deve ter a mesma frequência que o hábito desejado. Se quer praticar um hábito todos os dias, empilhá-lo em um hábito que só acontece às segundas-feiras não é uma boa escolha.

Uma maneira de encontrar o estímulo certo para sua pilha de hábitos é através do brainstorming de uma lista de seus hábitos atuais. Você pode usar sua Avaliação de Hábitos do capítulo anterior como ponto de partida. Outra opção é criar uma lista com

duas colunas. Na primeira, anote os hábitos que faz todos os dias, sem falta.[3]

Por exemplo:

- Levantar da cama
- Tomar banho
- Escovar os dentes
- Vestir-se
- Fazer uma xícara de café
- Tomar café da manhã
- Levar as crianças para a escola
- Começar o dia de trabalho
- Almoçar
- Encerrar o expediente
- Trocar a roupa de trabalho
- Sentar-se para jantar
- Apagar as luzes
- Ir para a cama

Sua lista pode ser muito mais longa, mas essa serve como ponto de partida. Na segunda coluna, anote todas as coisas que acontecem todos os dias, sem falta. Por exemplo:

- O sol nasce
- Você recebe uma mensagem de texto
- A música que está ouvindo termina

- O sol se põe

Armado com essas duas listas, você pode começar a procurar o melhor momento para encaixar seu novo hábito em seu estilo de vida.

O empilhamento de hábitos funciona melhor quando o estímulo é altamente específico e imediatamente acionável. Muitas pessoas selecionam estímulos muito vagos. Eu mesmo já cometi esse erro. Quando queria começar um hábito de fazer flexões, minha pilha de hábitos era: “Na minha pausa para o almoço vou fazer dez flexões.” À primeira vista, isso parecia razoável. Mas logo percebi que o estímulo não estava claro. Eu deveria fazer as dez flexões antes de almoçar? Ou depois? Onde? Depois de alguns dias não consistentes, mudei minha pilha de hábitos para: “Quando fechar meu notebook para ir almoçar, farei dez flexões ao lado da minha mesa.” A ambiguidade desapareceu.

Hábitos como “ler mais” ou “comer melhor” são causas válidas, mas esses objetivos não fornecem instruções sobre como e quando agir. Seja específico e claro: depois de fechar a porta. Depois de escovar meus dentes. Depois de me sentar à mesa. A especificidade é importante. Quanto mais restrita a vinculação de seu novo hábito for a uma sugestão específica, melhores serão as chances de perceber quando chegar a hora de agir.

A 1ª Lei da Mudança de Comportamento é *torne-o claro.* Estratégias como intenções de implementação e empilhamento de hábitos estão entre as formas mais práticas de criar estímulos claros para seus hábitos e projetar um plano claro para quando e onde agir.

Resumo do Capítulo

- A 1ª Lei da Mudança de Comportamento é *torne-o claro*. Os dois estímulos mais comuns são a hora e o local.
- Criar uma intenção de implementação é uma estratégia que pode ser usada para parear um novo hábito a uma hora e local específicos.
- A fórmula da intenção de implementação é: Eu [COMPORTAMENTO] às [HORA] em [LOCAL].
- O empilhamento de hábitos é uma estratégia que pode ser usada para parear um novo hábito a um atual.
- A fórmula de empilhamento de hábitos é: Após [HÁBITO ATUAL], eu irei [NOVO HÁBITO].

---

1 Além do pagamento pela biblioteca, Catarina, a Grande, pediu a Diderot que guardasse os livros até que ela precisasse deles e se ofereceu a lhe pagar um salário anual para trabalhar como bibliotecário.

2 Fogg refere-se a essa estratégia como a "receita de hábitos minúsculos", mas vou chamar de fórmula de empilhamento de hábitos ao longo do livro.

3 Você pode baixar um modelo de Empilhamento de Hábitos em www.altabooks.com — procure pelo nome do livro ou ISBN.

6

A Motivação É Superestimada; o Ambiente É Mais Relevante

Anne Thorndike, médica de atenção primária no Massachusetts General Hospital, em Boston, teve uma ideia maluca. Ela acreditava que poderia melhorar os hábitos alimentares de milhares de funcionários e visitantes do hospital sem alterar em nada sua força de vontade ou motivação. Na verdade, ela não planejava sequer falar com eles.

Thorndike e seus colegas projetaram um estudo de seis meses para alterar a "arquitetura de escolha" na lanchonete do hospital. Eles começaram mudando a arrumação das bebidas no local. Originalmente, os refrigeradores localizados ao lado das caixas registradoras no refeitório eram abastecidos apenas com refrigerantes. Os pesquisadores adicionaram água em todos os refrigeradores. Além disso, colocaram cestas com garrafas de água ao lado das estações de alimentos em toda a sala. Os refrigerantes ainda estavam disponíveis nas geladeiras principais, mas a água estava agora disponível em *todos* os locais com bebidas.

Nos três meses seguintes, o número de vendas de refrigerantes no hospital caiu 11,4%, enquanto as vendas de água aumentaram 25,8%. Eles fizeram ajustes semelhantes — e viram resultados

semelhantes — com a comida no refeitório. Ninguém disse uma palavra para os clientes da lanchonete.

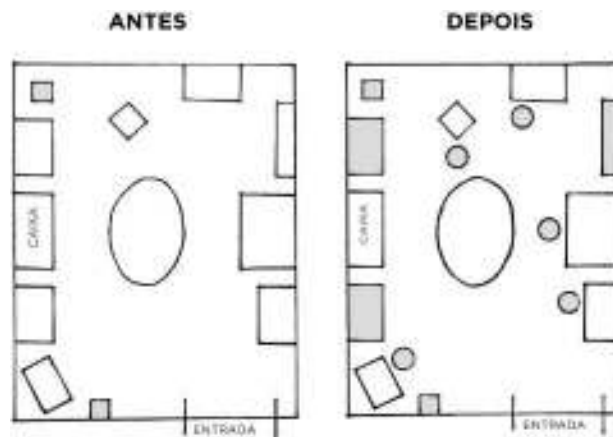



FIGURA 8: Aqui está uma representação de como era a lanchonete antes que as mudanças no layout interno fossem feitas (à esquerda) e depois (à direita). As caixas sombreadas indicam áreas em que a água engarrafada estava disponível em cada situação. Como a quantidade de água no ambiente aumentou, o comportamento mudou naturalmente e sem motivação adicional.

As pessoas geralmente escolhem produtos não pelo *que* são, mas por causa de *onde* estão. Se eu entrasse na cozinha e visse um prato de biscoitos no balcão, pegaria meia dúzia e começaria a comer, mesmo sem ter pensado nisso antes e sem necessariamente estar com fome. Se a mesa comunitária do escritório estiver sempre cheia de donuts e biscoitos, será difícil não beliscar uma vez ou outra. Seus hábitos mudam dependendo do ambiente em que está e dos sinais à sua frente.

O ambiente é a mão invisível que molda o comportamento humano. Apesar de nossas personalidades únicas, certos comportamentos tendem a surgir e se repetir sob certas condições ambientais. Na igreja, as pessoas tendem a falar em sussurros. Em uma rua escura, as pessoas andam atentas e cautelosas. Sendo assim, a forma mais comum de mudança não é interna, mas

externa: somos transformados pelo mundo ao nosso redor. Todo hábito depende do contexto.

Em 1936, o psicólogo Kurt Lewin escreveu uma equação simples, que faz uma afirmação poderosa: o comportamento (B) é uma função da pessoa (P) e seu ambiente (E), ou $B = f(P,E)$.

Não demorou muito para que a Equação de Lewin fosse testada nos negócios. Em 1952, o economista Hawkins Stern descreveu um fenômeno que chamou de *Sugestão de Compra por Impulso*, que "é acionada quando um comprador vê um produto pela primeira vez e vislumbra uma necessidade do produto". Em outras palavras, os clientes ocasionalmente compram um item não porque *querem*, mas por causa de como é *apresentado* a eles.

Por exemplo, itens no nível dos olhos tendem a ser comprados mais do que os que estão perto do chão. Por esse motivo, você encontrará itens de marcas caras em locais de fácil acesso nas prateleiras das lojas, pois geram mais lucro, enquanto as alternativas mais baratas são escondidas em locais mais difíceis de alcançar. O mesmo vale para as extremidades, as unidades no final dos corredores. Essas prateleiras são máquinas de ganhar dinheiro para os varejistas, porque são locais óbvios expostos a um alto tráfego de pessoas. Por exemplo, 45% das vendas de Coca-Cola vêm especificamente de prateleiras nas extremidades de corredores.

Quanto mais evidente a exposição de um produto ou serviço, maior é a probabilidade de você experimentá-lo. As pessoas bebem Bud Light porque ela está em todos os bares e visitam a Starbucks porque há uma loja em cada esquina. Nós gostamos de pensar que estamos no controle. Se escolhermos a água em vez de

refrigerante, presumimos que foi uma opção consciente. A verdade, no entanto, é que muitas das atitudes que tomamos a cada dia não são moldadas por propósito e escolha, mas pela opção mais óbvia.

Todo ser vivo tem os próprios métodos para perceber e entender o mundo. Águias têm uma impressionante visão à longa distância. Cobras sentem cheiros “degustando o ar” com suas línguas altamente sensíveis. Os tubarões são capazes de detectar pequenas quantidades de eletricidade e vibrações na água causadas por peixes nas proximidades. Até mesmo as bactérias têm quimiorreceptores — minúsculas células sensoriais que lhes permitem detectar substâncias químicas tóxicas em seu ambiente.

Nos seres humanos, a percepção é dirigida pelo sistema nervoso sensorial. Percebemos o mundo através de visão, audição, olfato, tato e paladar. Mas também temos outras maneiras de sentir estímulos. Alguns são conscientes, mas muitos são não conscientes. Por exemplo, você consegue “perceber” quando a temperatura cai antes de uma tempestade, quando a dor de estômago aumenta ou quando perde o equilíbrio enquanto caminha em solo rochoso. Os receptores de seu corpo captam uma ampla gama de estímulos internos, como a quantidade de sal no sangue ou a necessidade de beber algo quando você está com sede.

A mais poderosa de todas as habilidades sensoriais humanas, no entanto, é a visão. O corpo humano tem cerca de 11 milhões de receptores sensoriais. Aproximadamente 10 milhões deles são dedicados à visão. Alguns especialistas estimam que metade dos recursos do cérebro são usados na visão. Dado que somos mais dependentes da visão do que de qualquer outro sentido, não é de surpreender que os estímulos visuais sejam o maior catalisador de nosso comportamento. Por essa razão, uma pequena mudança no

que você *vê* leva a uma grande mudança no que *faz*. Como resultado, você pode imaginar como é importante viver e trabalhar em ambientes cheios de estímulos produtivos e livre dos improdutivos.

Felizmente, há boas notícias a esse respeito. Você não precisa ser vítima do ambiente. Também pode ser o arquiteto.

COMO PROJETAR SEU AMBIENTE PARA O SUCESSO

Durante a crise energética e o embargo de petróleo nos anos 1970, os pesquisadores holandeses começaram a prestar muita atenção ao uso de energia do país. Em um subúrbio perto de Amsterdã, eles descobriram que alguns proprietários de casas consumiam 30% menos energia do que seus vizinhos — apesar de as casas serem de tamanho similar e do preço da eletricidade ser o mesmo.

Acontece que as casas nesse bairro eram quase idênticas, exceto por um detalhe: a localização do medidor de luz. Em algumas casas, ficava no porão. Em outras, no andar superior, no corredor principal. Como você pode imaginar, as casas com medidores localizados no corredor principal consumiam menos eletricidade. Quando o consumo de energia era óbvio e fácil de rastrear, as pessoas mudavam seu comportamento.

Todo hábito é iniciado por um estímulo, e é mais provável que percebamos aqueles que se destacam. Infelizmente, os ambientes em que vivemos e trabalhamos muitas vezes favorecem *não* praticar certas ações porque não há qualquer estímulo óbvio para acionar o comportamento. É fácil *não* praticar violão quando ele está escondido no armário. É fácil *não* ler um livro quando a estante está em um canto do quarto de hóspedes. É fácil *não* tomar suas

vitaminas quando elas estão fora de vista na despensa. Quando os estímulos que desencadeiam um hábito são sutis ou ocultos, são fáceis de ignorar.

Por comparação, criar estímulos visuais óbvios chama sua atenção para um hábito desejado. No início dos anos 1990, a equipe de limpeza do aeroporto de Schiphol, em Amsterdã, instalou um pequeno adesivo que parecia uma mosca no centro de cada mictório. Aparentemente, quando os homens se aproximavam dos mictórios, eles apontavam para o que pensavam ser um inseto. Os adesivos melhoraram sua pontaria e reduziram significativamente o “escape” ao redor dos mictórios. Análises posteriores determinaram que os adesivos reduziram os custos de limpeza do banheiro em 8% ao ano.

Experimentei o poder dos estímulos óbvios em minha própria vida. Eu costumava comprar maçãs, colocá-las na gaveta de vegetais na parte inferior da geladeira e esquecê-las. No momento em que me lembrava, elas já haviam estragado. Eu não as via, então não as comia.

Finalmente, aceitei meu próprio conselho e redesenhei meu ambiente. Comprei uma tigela grande e coloquei no meio da bancada da cozinha. Da próxima vez que comprei maçãs, foi lá que as coloquei — bem no meio da cozinha, onde eu podia vê-las. Quase como mágica, comecei a comer algumas maçãs todos os dias simplesmente porque estavam à vista e não escondidas.

Eis algumas maneiras de redesenhar seu ambiente e tornar os estímulos para seus hábitos preferidos mais óbvios:

- Se quiser se lembrar de tomar sua medicação toda noite, coloque o frasco de comprimidos bem ao lado da pia do

banheiro.

- Se quiser praticar violão com mais frequência, coloque-o em um suporte no meio da sala de estar.
- Se quiser se lembrar de enviar mais cartões de agradecimento, mantenha uma pilha de papel de carta na sua mesa.
- Se quiser beber mais água, encha algumas garrafas de água todas as manhãs e as espalhe pelas áreas mais frequentadas da casa.

Se quiser transformar o hábito em uma grande parte de sua vida, torne o estímulo grande parte de seu ambiente. Os comportamentos mais persistentes geralmente têm vários estímulos. Pense em quantas maneiras diferentes um fumante pode ser levado a pegar um cigarro: dirigindo o carro, vendo um amigo fumar, sentindo-se estressado no trabalho e assim por diante.

A mesma estratégia pode ser empregada para criar bons hábitos. Ao espalhar estímulos a seu redor, você aumenta as chances de se lembrar de seu hábito ao longo do dia. Certifique-se de que a melhor escolha seja sempre a mais óbvia. Tomar uma decisão melhor é fácil e natural quando os gatilhos dos bons hábitos estão bem à sua frente.

A reconfiguração do ambiente é poderosa não apenas porque influencia o modo como nos envolvemos com o mundo, mas também porque raramente é uma criação nossa. A maioria das pessoas vive em um mundo que os outros criaram para elas. Mas você pode modificar os espaços em que vive e trabalha para aumentar sua exposição a estímulos positivos e reduzir os

negativos. O planejamento do ambiente permite retomar o controle e se tornar o arquiteto da sua vida. Seja o criador do seu mundo e não apenas seu consumidor.

O CONTEXTO É O ESTÍMULO

Os estímulos, ou gatilhos, que desencadeiam um hábito podem começar de maneira muito específica, mas, com o passar do tempo, seus hábitos se associam não apenas a um único gatilho, mas a todo o *contexto* que cerca o comportamento.

Por exemplo, muitas pessoas bebem mais em situações sociais do que jamais beberiam sozinhas. O gatilho raramente é um estímulo único, mas sim toda a situação: ver seus amigos pedindo bebidas, ouvir a música no bar, ver as cervejas sendo servidas.

Mentalmente atribuímos nossos hábitos aos locais em que ocorrem: a casa, o escritório, a academia. Cada local desenvolve uma conexão com certos hábitos e rotinas. Você estabelece um relacionamento particular com os objetos em sua mesa, os itens na bancada de sua cozinha, as coisas em seu quarto.

Nosso comportamento não é definido pelos objetos no ambiente, mas pelo nosso relacionamento com eles. Na verdade, essa é uma maneira útil de pensar sobre a influência do ambiente em seu comportamento. Pare de pensar no ambiente como um conjunto de objetos. Comece a pensar nele com base nos relacionamentos. Pense em como interage com os espaços a seu redor. Para uma pessoa, o sofá é o lugar onde ela lê por uma hora toda noite. Para outra, o mesmo sofá é o local em que assiste à televisão e toma sorvete depois do trabalho. Pessoas diferentes podem ter diferentes

memórias — e, portanto, hábitos diferentes — associadas ao mesmo lugar.

A boa notícia? Você pode se treinar para associar um hábito específico a um determinado contexto.

Em um estudo, cientistas instruíram insones a irem para a cama apenas quando estivessem cansados. Se não conseguissem adormecer, deveriam se sentar em um cômodo diferente até que sentissem sono. Com o tempo, eles começaram a associar o contexto de sua cama com a ação de dormir, e ficou mais fácil adormecer rapidamente quando iam para a cama. Seus cérebros aprenderam que dormir — não mexer em seus telefones, assistir à televisão, olhar para o relógio — era a única ação que acontecia naquele ambiente.

O poder do contexto também revela uma estratégia importante: é mais fácil mudar os hábitos em um novo ambiente. Ajuda a fugir de estímulos e gatilhos sutis que o levam a seus hábitos atuais. Vá para um lugar novo — um café diferente, um banco no parque, um canto do seu quarto que raramente usa — e crie uma nova rotina.

É mais fácil associar um novo hábito a um novo contexto do que construir um novo hábito na presença de estímulos concorrentes. Pode ser difícil ir para a cama cedo se costuma assistir à televisão no seu quarto todas as noites. Pode ser difícil estudar na sala de estar sem se distrair se é lá que sempre joga videogame. Mas quando você sai do seu ambiente normal, deixa suas tendências comportamentais para trás. Não estará mais lutando contra antigos estímulos ambientais, o que permite que novos hábitos se formem sem interrupção.

Quer pensar de forma mais criativa? Vá para uma sala maior, um pátio na cobertura ou um prédio com arquitetura ampla. Tire uma folga do espaço onde trabalha diariamente, que também está ligado a seus padrões de pensamento atuais.

Está tentando se alimentar de forma mais saudável? É provável que você faça compras no piloto automático no supermercado de costume. Experimente um novo mercado. Você pode achar mais fácil evitar alimentos não saudáveis quando seu cérebro não sabe automaticamente onde eles estão na loja.

Quando não conseguir ir para um ambiente totalmente novo, redefina ou reorganize o atual. Crie um espaço separado para trabalho, estudo, exercício, entretenimento e cocção. Um mantra que considero muito útil é: “Um espaço, um uso.”

Quando comecei minha carreira como empreendedor, costumava trabalhar no meu sofá ou na mesa da cozinha. À noite, eu tinha muita dificuldade em parar de trabalhar. Não havia divisão clara entre o final do “expediente” e o início do tempo pessoal. A mesa da cozinha era meu escritório ou o local em que fazia minhas refeições? O sofá era para relaxar ou para enviar e-mails? Tudo acontecia no mesmo lugar.

Alguns anos depois, finalmente consegui me mudar para uma casa com uma sala separada para o meu escritório. De repente, o trabalho era algo que acontecia “aqui”, e a vida pessoal era algo que acontecia “lá fora”. Foi mais fácil desligar o lado profissional do meu cérebro quando havia uma linha divisória clara entre a vida profissional e a doméstica. Cada ambiente tinha um uso principal. A cozinha era para cozinhar. O escritório, para trabalhar.

Sempre que possível, evite misturar o contexto de um hábito com outro. Quando começa a misturar contextos, você começa a misturar hábitos — e os mais fáceis geralmente vencem. Essa é uma das razões pelas quais a versatilidade da tecnologia moderna é tanto um ponto positivo quanto negativo. Você pode usar seu telefone para todos os tipos de tarefas, o que o torna um dispositivo poderoso. Mas quando é possível usar seu telefone para fazer praticamente tudo, fica difícil associá-lo a uma só tarefa. Você quer ser produtivo, mas também está condicionado a navegar nas redes sociais, verificar e-mails e jogar sempre que pega o telefone. É uma confusão de estímulos.

Você pode estar pensando: “Você não entende. Moro em São Paulo, meu apartamento é do tamanho de um smartphone. Preciso que cada cômodo desempenhe vários papéis.” Bastante justo. Se seu espaço é limitado, divida-o em zonas de atividade: uma cadeira para ler, uma mesa para escrever, uma mesa para comer. Faça o mesmo com seus espaços digitais. Conheço um escritor que usa seu computador apenas para escrever, seu tablet apenas para leitura e seu telefone apenas para usar mídias sociais e enviar mensagens de texto. Todo hábito deveria ter um lar.

Se conseguir manter essa estratégia, cada contexto ficará associado a um hábito e a um modo de pensamento específicos. Os hábitos prosperam sob circunstâncias previsíveis como essas. O foco surge automaticamente quando você se senta em sua mesa de trabalho. O relaxamento é mais fácil se estiver em um espaço projetado para essa finalidade. O sono vem rapidamente quando é a única coisa que acontece no seu quarto. Se quer ter comportamentos estáveis e previsíveis, você precisa de um ambiente estável e previsível.

Um ambiente estável, em que tudo tem um lugar e um propósito, é um ambiente em que os hábitos se formam facilmente.

Resumo do Capítulo

- Pequenas mudanças no contexto levam a grandes mudanças no comportamento ao longo do tempo.
- Todo hábito é iniciado por um estímulo ou gatilho. É mais provável que notemos os estímulos que se destacam.
- Torne os estímulos de bons hábitos óbvios em seu ambiente.
- Gradualmente, seus hábitos acabam associados não a um único gatilho, mas a todo o contexto que envolve o comportamento. O contexto se torna o estímulo.
- É mais fácil construir novos hábitos em um novo ambiente, porque você não precisa lutar contra os velhos estímulos.

7

O Segredo do Autocontrole

EM 1971, QUANDO A Guerra do Vietnã se aproximava de seu 16º ano, os congressistas Robert Steele, de Connecticut, e Morgan Murphy, de Illinois, fizeram uma descoberta que surpreendeu o público norte-americano. Ao visitar as tropas, descobriram que mais de 15% dos soldados dos EUA em serviço eram viciados em heroína. Pesquisas complementares revelaram que 35% dos militares no Vietnã haviam experimentado heroína e 20% estavam viciados — o problema era ainda pior do que se pensava inicialmente.

A descoberta levou a um alvoroço em Washington, que, dentre outras coisas, levou à criação do Escritório de Ação Especial de Prevenção ao Abuso de Drogas, sob o comando do Presidente Nixon, para promover a prevenção e a reabilitação e acompanhar os membros dependentes em sua volta para casa.

Lee Robins era um dos pesquisadores responsáveis. Em uma descoberta que lançou por terra todas as crenças até então aceitas sobre o vício, Robins revelou que quando soldados que haviam sido usuários de heroína voltavam para casa, apenas 5% retomava o vício dentro de 1 ano, e apenas 12% recaía dentro de 3 anos. Em outras palavras, aproximadamente 9 entre 10 soldados que usavam heroína no Vietnã eliminaram o vício quase da noite para o dia.

Essa descoberta contradizia a visão predominante na época, que considerava a dependência de heroína uma condição permanente e irreversível. Em vez disso, Robins revelou que os vícios poderiam desaparecer espontaneamente se houvesse uma mudança radical no ambiente. No Vietnã, os soldados passavam o dia todo cercados de estímulos que acionavam o uso da heroína: a droga era de acesso fácil, eles viviam mergulhados no estresse constante da guerra, criavam vínculos de amizade com outros soldados que também eram usuários de heroína e estavam a milhares de quilômetros de casa. No entanto, uma vez que o soldado retornava aos Estados Unidos, ele se via em um ambiente livre desses gatilhos. Quando o contexto mudava, o mesmo acontecia com o hábito.

Compare essa situação com a de um usuário típico de drogas. Alguém se torna viciado em casa ou com amigos, vai a uma clínica para ficar limpo — um ambiente desprovido de todos os estímulos ambientais que induzem seu hábito — e retorna ao antigo bairro com todos os gatilhos anteriores que o levaram a se viciar. Não é de admirar que normalmente os números sejam exatamente o oposto daqueles do estudo no Vietnã. Em geral, 90% dos usuários de heroína sofrem recaídas quando saem da clínica de reabilitação e voltam para casa.

Os estudos sobre o Vietnã contrariaram muitas de nossas crenças culturais sobre maus hábitos porque desafiaram a associação convencional de comportamento doentio com fraqueza moral. Se você tem excesso de peso, é fumante ou viciado, deve ter ouvido durante toda a sua vida que isso é falta de autocontrole — talvez até mesmo que você é uma pessoa ruim. A ideia de que um pouco de

disciplina resolveria todos os nossos problemas está profundamente arraigada em nossa cultura.

No entanto, pesquisas recentes demostram algo diferente. Quando os cientistas analisam pessoas que parecem ter um tremendo autocontrole, verifica-se que os indivíduos não são tão diferentes daqueles que têm dificuldade em se controlar. O que acontece na verdade é que pessoas “disciplinadas” são melhores em estruturar suas vidas de uma forma que *não exija* força de vontade ou autocontrole hercúleos. Em outras palavras, eles passam menos tempo em situações tentadoras.

As pessoas com mais autocontrole são tipicamente aquelas que precisam exercê-lo minimamente. É mais fácil praticar o autocontrole quando você não tem que usá-lo com muita frequência. Então, sim, perseverança, garra e força de vontade são essenciais para o sucesso, mas a maneira de melhorar essas qualidades não é desejar que você seja uma pessoa mais disciplinada, mas criar um ambiente mais disciplinado.

Essa ideia que desafia o senso comum faz ainda mais sentido quando você entende o que acontece quando um hábito é formado no cérebro. Um hábito que foi codificado na mente está pronto para ser usado sempre que a situação pertinente surge. Quando Patty Olwell, uma terapeuta de Austin, Texas, começou a fumar, costumava fumar enquanto andava a cavalo com um amigo. Em determinado momento, ela parou de fumar e conseguiu se manter longe do vício por anos. Ela também parou de andar a cavalo. Décadas mais tarde, ao retomar os passeios a cavalo, viu-se novamente desejando um cigarro pela primeira vez em anos. Os estímulos ainda estavam internalizados; ela só não se expunha a eles há muito tempo.

Uma vez que um hábito tenha sido codificado, o desejo de agir surge sempre que os estímulos ambientais reaparecem. Essa é uma das razões pelas quais as técnicas de mudança de comportamento podem sair pela culatra. Envergonhar as pessoas obesas com apresentações sobre perda de peso pode fazer com que se sintam estressadas e, como resultado, muitas pessoas retornam à sua estratégia preferida de enfrentamento: comer demais. Mostrar fotos de pulmões enegrecidos para fumantes leva a níveis mais altos de ansiedade, o que leva muitas pessoas a procurar um cigarro. Se você não prestar atenção nos estímulos, poderá provocar o exato comportamento que deseja interromper.

Os maus hábitos são autocatalíticos: o processo se retroalimenta. Eles provocam os sentimentos que tentam entorpecer. Você se sente mal, então come junk food. Porque comeu junk food, você se sente mal. Assistir à televisão faz você se sentir preguiçoso, então você assiste a mais televisão, porque não tem energia para fazer qualquer outra coisa. Preocupar-se com sua saúde faz com que fique ansioso, o que faz com que fume para aliviar a ansiedade, o que piora ainda mais sua saúde e logo se sentirá mais ansioso. É uma espiral descendente, um trem desgovernado de maus hábitos.

Pesquisadores referem-se a esse fenômeno como “desejo induzido por estímulo”: um gatilho externo cria um desejo compulsivo de repetir um mau hábito. Uma vez que você *percebe* uma coisa, começa a *desejá-la*. Esse processo está acontecendo o tempo todo — muitas vezes sem nos darmos conta. Cientistas descobriram que mostrar aos viciados uma foto de cocaína por apenas 33 milissegundos estimula o caminho da recompensa no cérebro e provoca o desejo. Essa velocidade é rápida demais para ser registrada conscientemente pelo cérebro — os viciados não

conseguiam nem mesmo identificar o que tinham visto —, mas ansiavam pela droga da mesma forma.

Moral da história: você pode quebrar um hábito, mas é improvável que o esqueça. Uma vez que os sulcos mentais do hábito tenham sido criados em seu cérebro, são quase impossíveis de serem removidos completamente — mesmo que não sejam usados por um bom tempo. E isso significa que simplesmente resistir à tentação é uma estratégia ineficaz. É difícil manter uma atitude zen em uma vida cheia de interrupções. É preciso muita energia. No curto prazo, você pode escolher dominar a tentação. Em longo prazo, nos tornamos um produto do ambiente em que vivemos. Para ser franco, nunca vi alguém manter hábitos positivos de forma consistente em um ambiente negativo.

Uma abordagem mais confiável é eliminar os maus hábitos pela raiz. Uma das maneiras mais práticas de acabar com eles é reduzir a exposição aos estímulos que os desencadeiam.

- Se não consegue trabalhar, deixe o telefone em outro cômodo por algumas horas.
- Se está continuamente sentindo que não é bom o suficiente, pare de seguir as contas de mídia social que provocam ciúme e inveja.
- Se está perdendo muito tempo assistindo à televisão, remova-a do quarto.
- Se está gastando muito dinheiro com produtos eletrônicos, pare de ler as resenhas dos últimos equipamentos de tecnologia.

- Se estiver jogando videogame em excesso, desconecte o console e coloque-o em um armário após cada uso.

Essa prática é uma inversão da 1ª Lei da Mudança de Comportamento. Ao invés de *torná-lo claro*, você pode *torná-lo invisível*. Muitas vezes me surpreendo com o quanto essas mudanças simples são eficazes. Remova um único estímulo, e todo o hábito desaparece.

O autocontrole é uma estratégia de curto, não de longo, prazo. Você pode ser capaz de resistir à tentação uma ou duas vezes, mas é improvável que consiga reunir a força de vontade para vencer seus desejos todas as vezes. Em vez de convocar uma nova dose de força de vontade sempre que quiser fazer a coisa certa, sua energia seria melhor aproveitada para otimizar seu ambiente. Esse é o segredo do autocontrole. Torne os estímulos de seus bons hábitos claros e os dos maus, invisíveis.

Resumo do Capítulo

- A inversão da 1ª Lei da Mudança de Comportamento é *torná-lo invisível*.
- Uma vez que um hábito é formado, é improvável que seja esquecido.
- Pessoas com autocontrole elevado tendem a gastar menos tempo em situações tentadoras. É mais fácil evitar do que resistir à tentação.
- Uma das maneiras mais práticas de eliminar um mau hábito é reduzir a exposição ao estímulo que o desencadeia.

- O autocontrole é uma estratégia de curto, não de longo, prazo.

COMO CRIAR UM BOM HÁBITO

A 1ª Lei	Torne-o Claro
1.1	Preencha a Avaliação dos Hábitos. Anote seus hábitos atuais para se conscientizar deles.
1.2	Use as intenções de implementação: “Eu irei [COMPORTAMENTO] às [HORA] em [LOCAL].”
1.3	Use o empilhamento de hábitos: “Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [NOVO HÁBITO].”
1.4	Redesenhe seu ambiente. Torne os estímulos dos bons hábitos claros e visíveis.
A 2ª Lei	**Torne-o Atraente**
A 3ª Lei	**Torne-o Fácil**
A 4ª Lei	**Torne-o Satisfatório**

COMO SE LIVRAR DE UM MAU HÁBITO

Inversão da 1ª Lei	Torne-o Invisível
1.5	Reduza a exposição. Remova os estímulos de seus maus hábitos do ambiente.
Inversão da 2ª Lei	**Torne-o Desinteressante**
Inversão da 3ª Lei	**Torne-o Difícil**
Inversão da 4ª Lei	**Torne-o Insatisfatório**

Você pode imprimir uma versão completa deste roteiro de hábitos em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

A 2ª LEI

Torne-o Atraente

8

Como Tornar um Hábito Irresistível

NA DÉCADA DE 1940, um cientista holandês chamado Niko Tinbergen realizou uma série de experimentos que transformaram nossa compreensão do que nos motiva. Tinbergen — que acabou ganhando um Prêmio Nobel por seu trabalho — investigava gaivotas-prateadas, as aves cinzentas e brancas frequentemente vistas voando pela costa da América do Norte.

Gaivotas-prateadas adultas têm um pequeno ponto vermelho no bico, e Tinbergen notou que os filhotes recém-nascidos bicavam esse local sempre que queriam comida. Para começar o experimento, ele criou uma coleção de falsos bicos de papelão, apenas uma cabeça sem corpo. Quando os pais saíram, ele foi até o ninho e ofereceu esses bicos aos filhotes. Os bicos eram falsificações óbvias, e ele assumiu que os filhotes os rejeitariam por completo.

No entanto, quando as pequenas gaivotas viram a mancha vermelha no bico de papelão, bicaram como se fosse a de suas mães. Eles tinham uma clara preferência por essas manchas vermelhas — como se tivessem sido geneticamente programados no nascimento. Logo Tinbergen descobriu que quanto maior a mancha, mais rápido os filhotes bicavam. Em determinado momento, ele criou um bico com três grandes pontos vermelhos.

Quando o colocou sobre o ninho, os filhotes ficaram loucos, bicavam as manchas vermelhas como se fossem o bico mais maravilhoso que já tinham visto.

Tinbergen e seus colegas descobriram um comportamento similar em outros animais. Por exemplo, o ganso-bravo é uma ave que nidifica no chão. Ocasionalmente, conforme a mãe se move no ninho, um dos ovos acaba rolando para fora. Sempre que isso acontece, o ganso vai até o ovo e usa seu bico e pescoço para puxá-lo de volta para o ninho.

Tinbergen descobriu que o ganso empurrará *qualquer* objeto redondo próximo, como uma bola de bilhar ou lâmpada, para o ninho. Quanto maior o objeto, maior a resposta. Um ganso fez um esforço ainda maior para empurrar uma bola de vôlei e se sentar em cima. Como os filhotes de gaivota bicando automaticamente os pontos vermelhos, o ganso estava seguindo uma regra instintiva: *quando vejo um objeto redondo por perto, preciso rolá-lo de volta para o ninho. Quanto maior o objeto redondo, mais eu devo tentar recuperá-lo.*

É como se o cérebro de cada animal estivesse pré-programado com certas regras de comportamento, e, quando se depara com uma versão exagerada dessa regra, ele se ilumina como uma árvore de Natal. Os cientistas referem-se a esses gatilhos exagerados como *estímulos supranormais* ou *superestímulos*. Um estímulo supranormal é uma versão aumentada da realidade — como um bico com três pontos vermelhos ou um ovo do tamanho de uma bola de vôlei — e provoca uma resposta mais forte do que a normal.

Os seres humanos também são propensos a gostar de versões exageradas da realidade. A junk food, por exemplo, leva nossos

sistemas de recompensa a um frenesi. Depois de passar centenas de milhares de anos caçando e colhendo frutos na natureza, o cérebro humano evoluiu para valorizar o sal, o açúcar e a gordura. Tais alimentos são frequentemente densos em calorias e eram bastante raros quando nossos ancestrais perambulavam pela savana. Quando você não sabe de onde vem sua próxima refeição, comer o máximo possível é uma excelente estratégia de sobrevivência.

Hoje, no entanto, vivemos em um ambiente rico em calorias. A comida é abundante, mas seu cérebro continua a desejá-la como se fosse escassa. Atribuir um alto valor a sal, açúcar e gordura não é mais vantajoso para nossa saúde, mas o desejo persiste porque os centros de recompensa do cérebro não se alteraram por cerca de 50 mil anos. A moderna indústria alimentícia depende do prolongamento de nossos instintos paleolíticos além do propósito evolutivo.

Um dos principais objetivos da ciência dos alimentos é criar produtos mais atraentes para os consumidores. Quase todos os alimentos em um saco, caixa ou pote foram melhorados de alguma forma, mesmo que apenas com aromatizante adicional. As empresas gastam milhões de dólares para descobrir o nível mais satisfatório de crocância em uma batata frita ou a quantidade perfeita de gás em um refrigerante. Departamentos inteiros se dedicam a aperfeiçoar a sensação de um produto na boca — uma qualidade conhecida como *orosensação*. As batatas fritas, por exemplo, são uma combinação poderosa — douradas e crocantes por fora, claras e macias por dentro.

Outros alimentos processados intensificam o *contraste dinâmico*, que se refere a itens com uma combinação de sensações, como

crocante e cremoso. Imagine a textura do queijo derretido em cima de uma crosta de pizza crocante, ou a crocância do biscoito recheado combinada com seu recheio macio. Com alimentos naturais e não processados, você tende a experimentar as mesmas sensações repetidas vezes, *qual é o gosto da décima sétima garfada de couve?* Depois de alguns minutos, seu cérebro perde o interesse, e você começa a se sentir satisfeito. Mas alimentos com alto contraste dinâmico mantêm a experiência nova e interessante, estimulando você a comer mais.

Em última análise, essas estratégias permitem aos cientistas de alimentos encontrar o "ponto de felicidade" para cada produto — a combinação exata de sal, açúcar e gordura que estimula seu cérebro e faz com que queira mais. O resultado, é claro, é que você come demais, porque os alimentos hiperpalatáveis são mais atraentes para o cérebro humano. Como Stephan Guyenet, neurocientista especializado em comportamento alimentar e obesidade, diz: "Ficamos muito bons em acionar nossos próprios gatilhos."

A moderna indústria de alimentos e os hábitos excessivos que ela gerou são apenas um exemplo da 2ª Lei da Mudança de Comportamento: *torne-o atraente.* Quanto mais atraente é uma oportunidade, mais provável é que se torne criadora de hábito.

Olhe à sua volta. A sociedade está repleta de versões altamente projetadas da realidade que são mais atraentes do que o mundo em que nossos ancestrais evoluíram. As lojas apresentam manequins com quadris e seios exagerados para vender roupas. A mídia social oferece mais "curtidas" e elogios em poucos minutos do que conseguimos no escritório ou em casa. A pornografia online combina cenas estimulantes em uma taxa que seria impossível de

reproduzir na vida real. Propagandas são criadas com a combinação de iluminação ideal, maquiagem profissional e edições de Photoshop — nem a modelo se parece com ela mesma na imagem final. Esses são os estímulos supranormais do nosso mundo moderno. Eles exageram características que são naturalmente atraentes para nós, e o resultado é que nossos instintos vão à loucura, levando-nos a hábitos de compras, uso de mídia social, pornografia e alimentares excessivos, entre outros.

Se a história servir de guia, as oportunidades do futuro serão mais atraentes que as de hoje. A tendência é que as recompensas se tornem mais concentradas e os estímulos, mais atraentes. A junk food é uma forma mais concentrada de calorias do que os alimentos naturais. Destilados são uma forma mais concentrada de álcool do que a cerveja. Os videogames são uma forma de jogo mais intensa que os de tabuleiro. Comparadas à natureza, essas experiências compactas e recheadas de prazer são difíceis de resistir. Temos os cérebros de nossos ancestrais, mas tentações que eles nunca tiveram que enfrentar.

Se quiser aumentar as chances de que um comportamento ocorra, você precisa torná-lo atraente. Ao longo de nossa discussão da 2ª Lei, nosso objetivo é aprender como tornar nossos hábitos irresistíveis. Embora não seja possível transformar todo hábito em estímulo supranormal, podemos tornar qualquer hábito mais atraente. Para isso, devemos começar entendendo o que é um desejo e como ele funciona.

Começamos examinando uma assinatura biológica que todos os hábitos compartilham — o pico da dopamina.

O CICLO DE FEEDBACK ACIONADO POR DOPAMINA

Os cientistas conseguiram identificar o momento exato em que o desejo ocorre medindo um neurotransmissor chamado de dopamina.[1] Ela ganhou importância em 1954, quando os neurocientistas James Olds e Peter Milner fizeram um experimento que revelou os processos neurológicos por trás da vontade e do desejo. Ao implantar eletrodos no cérebro de ratos, os pesquisadores bloquearam a liberação de dopamina. Para surpresa dos cientistas, os ratos perderam toda a vontade de viver. Eles não comiam. Não acasalavam. Não desejavam nada. Dentro de alguns dias, morreram de sede.

Em estudos de acompanhamento, outros cientistas também inibiram as partes dopaminérgicas do cérebro; mas, dessa vez, borrifaram pequenas gotas de açúcar nas bocas dos ratos com supressão de dopamina. Suas carinhas se iluminaram com prazer por causa da substância saborosa. Mesmo com a dopamina bloqueada, eles *gostaram* do açúcar como antes; eles simplesmente não o *desejavam* mais. A capacidade de sentir prazer permaneceu, mas, sem a dopamina, o desejo morreu. E, sem desejo, a ação foi interrompida.

Quando outros pesquisadores reverteram esse processo e inundaram o sistema de recompensa do cérebro com dopamina, os animais praticavam os hábitos a uma velocidade vertiginosa. Em um estudo, os camundongos receberam uma poderosa dose de dopamina toda vez que enfiavam o nariz em uma caixa. Em poucos minutos, os ratos desenvolveram um desejo tão forte que começaram a enfiar o nariz na caixa 800 vezes por hora. (Os humanos não são tão diferentes: o jogador médio de máquinas caça-níqueis gira a roda 600 vezes por hora.)

Os hábitos são um ciclo de feedback acionado por dopamina. Todo comportamento altamente formador de hábito — consumir drogas, junk food, jogar videogames, navegar nas mídias sociais — está associado a níveis mais altos de dopamina. O mesmo pode ser dito de nossos comportamentos habituais mais básicos, como comer, beber, fazer sexo e interagir socialmente.

Durante anos, os cientistas assumiram que a dopamina estava relacionada apenas ao prazer, mas agora sabemos que ela desempenha um papel central em muitos processos neurológicos, incluindo motivação, aprendizado e memória, punição e aversão, e movimentos voluntários.

Quando se trata de hábitos, a principal conclusão é a seguinte: a dopamina é liberada não apenas quando você *experiencia* o prazer, mas também quando o *prevê*. Viciados em jogo têm um pico de dopamina *antes* de fazerem uma aposta, não depois de ganharem. Viciados em cocaína têm um pico de dopamina ao *ver* a droga, não depois que a usam. Sempre que você prevê que uma oportunidade será gratificante, seus níveis de dopamina aumentam em antecipação. E, sempre que a dopamina aumenta, o mesmo acontece com sua motivação para agir.

É a antecipação de uma recompensa — não sua efetivação — que nos leva a agir.

Curiosamente, o sistema de recompensa ativado no cérebro quando você *recebe* uma recompensa é o mesmo ativado ao *prevê-la*. Essa é uma das razões pelas quais a antecipação de uma experiência pode frequentemente parecer melhor do que sua efetivação. Quando criança, pensar na manhã de Natal pode ser melhor do que abrir os presentes. Como adulto, sonhar acordado

com as próximas férias pode ser mais agradável do que estar de férias. Os cientistas se referem a isso como a diferença entre “querer” e “gostar”.

O PICO DE DOPAMINA

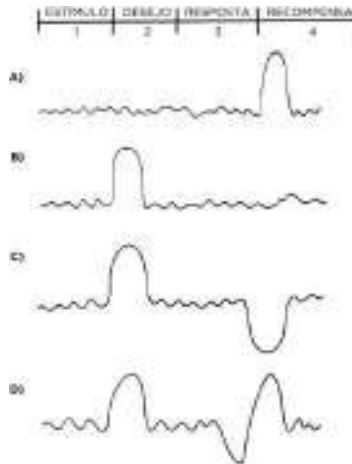



FIGURA 9: Antes que um hábito seja aprendido (A), a dopamina é liberada quando a recompensa é experimentada pela primeira vez. Na próxima vez (B), a dopamina sobe *antes* da ação, imediatamente após o reconhecimento do estímulo. Esse pico leva à vontade e ao desejo de agir sempre que o estímulo for detectado. Uma vez que um hábito é aprendido, a dopamina não aumenta quando uma recompensa é experimentada porque você a espera. No entanto, se vir um estímulo e esperar uma recompensa, mas não consegui-la, a dopamina cairá com a decepção (C). A sensibilidade da resposta à dopamina pode ser claramente vista quando uma recompensa é fornecida tardiamente (D). Primeiro, a sugestão é identificada, e a dopamina sobe à medida que a vontade aumenta. Em seguida, uma resposta é acionada, mas a recompensa não vem tão rapidamente quanto o esperado, e a dopamina começa a cair. Finalmente, quando a recompensa vem um pouco mais tarde, a dopamina dispara novamente. É como se o cérebro estivesse dizendo: “Veja! Eu sabia que estava certo. Não se esqueça de repetir esta ação na próxima vez.”

Seu cérebro tem muito mais circuitos neurais alocados para *querer* recompensas do que para *gostar* delas. Os centros de desejo do cérebro são grandes: o tronco encefálico, o núcleo accumbens, a

área tegmentar ventral, o corpo estriado dorsal, a amígdala e porções do córtex pré-frontal. Em comparação, os centros de prazer do cérebro são muito menores. São muitas vezes referidos como "hotstpots hedônicos" e são distribuídos como pequenas ilhas em todo o cérebro. Por exemplo, os pesquisadores descobriram que 100% do núcleo accumbens é ativado durante o desejo. Enquanto isso, apenas 10% da estrutura é ativada durante o prazer.

O fato de o cérebro alocar tanto espaço precioso para as regiões responsáveis pela vontade e desejo fornece mais uma evidência do papel crucial que esses processos desempenham. O desejo é o mecanismo que impulsiona o comportamento. Toda ação é tomada por causa da antecipação que a precede. É o desejo que leva à resposta.

Essas ideias revelam a importância da 2ª Lei da Mudança de Comportamento. Precisamos tornar nossos hábitos atraentes porque, antes de tudo, é a expectativa de uma experiência recompensadora que nos motiva a agir. É aí que entra uma estratégia conhecida como empacotamento de tentações.

COMO USAR O EMPACOTAMENTO DE TENTAÇÕES PARA TONAR SEUS HÁBITOS MAIS ATRAENTES

Ronan Byrne, estudante de engenharia elétrica em Dublin, na Irlanda, gostava de assistir à Netflix, mas também sabia que deveria se exercitar com mais frequência. Colocando suas habilidades de engenharia em prática, Byrne desmontou sua bicicleta ergométrica e a conectou a seu notebook e à televisão. Então, escreveu um programa de computador que permitiria a execução da Netflix *apenas* se ele estivesse pedalando a uma certa velocidade. Se ele

diminuísse a velocidade por muito tempo, qualquer que fosse o programa a que estivesse assistindo seria pausado até que ele recomeçasse a pedalar. Ele estava, nas palavras de um fã, “eliminando a obesidade a cada maratona de Netflix”.

Ele também estava empregando o empacotamento de tentações para tornar seu hábito mais atraente. O empacotamento de tentações funciona vinculando uma ação que você deseja fazer com uma que precisa. No caso de Byrne, ele empacotou assistir à Netflix (a ação que queria fazer) com pedalar sua bicicleta ergométrica (a que precisava).

As empresas são mestres em empacotamento de tentações. Por exemplo, quando a American Broadcasting Company, mais conhecida como ABC, lançou sua programação para as noites de quinta-feira para a temporada 2014–2015, promoveu o empacotamento de tentações em uma escala maciça.

Toda quinta-feira, a companhia exibia três programas criados pela roteirista Shonda Rhimes — *Grey´s Anatomy*, *Scandal* e *How to Get Away with Murder*. Ela chamou o grupo de “TGIT on ABC” (TGIT significa Graças a Deus é Quinta-feira). Além de promover os programas, a ABC incentivava os espectadores a fazer pipoca, beber vinho tinto e aproveitar a noite.

Andrew Kubitz, chefe de programação da ABC, descreveu a ideia por trás da campanha: “Vemos a quinta à noite como uma oportunidade de audiência, com casais ou mulheres que querem relaxar e se divertir, beber seu vinho tinto e comer pipoca.” O brilhantismo dessa estratégia é que a ABC estava associando a coisa que ela *precisava* que os espectadores fizessem (assistir a

seus programas) com as atividades que seus espectadores já *queriam* fazer (relaxar, beber vinho e comer pipoca).

Com o tempo, as pessoas começaram a conectar assistir a ABC à sensação de relaxar e se divertir. Se você beber vinho tinto e comer pipoca às 20h toda quinta-feira, então, em determinado momento, “20h na quinta-feira” passa a *significar* relaxamento e entretenimento. A recompensa é associada ao estímulo, e o hábito de ligar a televisão torna-se mais atraente.

É mais provável que você ache um comportamento atraente se conseguir fazer uma de suas coisas favoritas ao mesmo tempo. Talvez queira ouvir sobre as últimas fofocas das celebridades, mas precise entrar em forma. Usando o empacotamento de tentações, você só poderá ler os tabloides e assistir a reality shows na academia. Talvez queira cuidar de seus pés, mas precise limpar sua caixa de entrada. Solução: só vá à pedicure se enquanto isso analisar seus e-mails.

O empacotamento de tentações é uma maneira de aplicar uma teoria da psicologia conhecida como Princípio de Premack. Nomeado após o trabalho do professor David Premack, o princípio afirma que “comportamentos mais prováveis reforçarão os menos prováveis”. Em outras palavras, mesmo que não queira analisar seus e-mails de trabalho, você se tornará condicionado a fazê-lo, se isso significar fazer ao mesmo tempo algo que realmente quer.

Você pode até mesmo combinar o empacotamento de tentações com a estratégia de empilhamento de hábitos, tratada no Capítulo 5, para criar um conjunto de regras que guiem seu comportamento.

A fórmula de empilhamento de hábitos + empacotamento de tentações é:

1. Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [HÁBITO QUE PRECISO].
2. Depois de [HÁBITO QUE PRECISO], eu vou [HÁBITO QUE QUERO].

Se você quer ler as notícias, mas precisa expressar mais gratidão:

1. Depois que eu tomar meu café da manhã, vou dizer uma coisa a que sou grato que aconteceu ontem (preciso).
2. Depois de dizer uma coisa a que sou grato, lerei as notícias (quero).

Se quer assistir a esportes, mas precisa fazer ligações de vendas:

1. Depois que eu voltar do meu horário de almoço, vou ligar para três clientes em potencial (preciso).
2. Depois de ligar para três clientes em potencial, vou assistir a ESPN (quero).

Se quiser verificar o Facebook, mas precisa se exercitar mais:

1. Depois que eu sair do telefone, vou fazer dez polichinelos (preciso).
2. Depois que eu fizer dez polichinelos, vou checar o Facebook (quero).

A esperança é que, em determinado momento, você esteja ansioso para ligar para três clientes ou fazer dez polichinelos, porque isso significa que poderá ler as últimas notícias sobre

esportes ou checar o Facebook. Fazer o que precisa significa fazer o que quer.

Começamos este capítulo tratando dos estímulos supranormais, que são versões elevadas da realidade que aumentam nosso desejo de agir. O empacotamento de tentações é uma maneira de criar uma versão aumentada de qualquer hábito, conectando-o com algo que você já quer. Transformar um hábito em algo verdadeiramente irresistível é uma tarefa difícil, mas essa estratégia simples pode ser empregada para tornar quase qualquer hábito mais atraente do que seria de outra forma.

Resumo do Capítulo

- A 2ª Lei da Mudança de Comportamento é *torná-lo atraente.*
- Quanto mais atraente é uma oportunidade, é mais provável que se torne criadora de hábito.
- Hábitos são um ciclo de feedback acionado por dopamina. Quando a dopamina aumenta, também aumenta nossa motivação para agir.
- É a antecipação de uma recompensa — não sua efetivação — que nos leva a agir. Quanto maior a antecipação, maior o pico de dopamina.
- O empacotamento da tentação é uma maneira de tornar seus hábitos mais atraentes. A estratégia é emparelhar uma ação que quer fazer com uma que precisa.

---

1 A dopamina não é a *única* substância química que influencia seus hábitos. Todo comportamento envolve múltiplas regiões cerebrais e neuroquímicos, e qualquer um que afirme que “os hábitos são exclusivamente ligados à dopamina” está ignorando as principais partes do processo. Ela é apenas um dos atores importantes na formação de

hábitos. No entanto, vou destacar o ciclo de dopamina neste capítulo porque ele oferece uma janela para as bases biológicas da vontade, desejo e motivação que estão por trás de cada hábito.

9

O Papel da Família e dos Amigos em Moldar Seus Hábitos

Em 1965, um húngaro chamado Laszlo Polgar escreveu uma série de cartas estranhas a uma mulher chamada Klara.

Laszlo era um obstinado adepto do trabalho árduo. Na verdade, era só isso em que acreditava: ele rejeitava completamente a ideia de talento inato. Alegava que, com a prática deliberada e o desenvolvimento de bons hábitos, uma criança poderia se tornar um gênio em qualquer campo. Seu mantra era: “Um gênio não nasce, é educado e treinado.”

Laszlo acreditava tão fortemente nessa ideia que queria testá-la com os próprios filhos — e escreveu para Klara porque “precisava de uma esposa disposta a embarcar em sua ideia”. Klara era professora e, embora não fosse tão inflexível quanto Laszlo, também acreditava que, com instrução adequada, qualquer um poderia desenvolver suas habilidades.

Laszlo decidiu que o xadrez seria um campo adequado para o experimento e desenvolveu um plano para criar seus filhos para se tornarem prodígios do xadrez. As crianças estudariam em casa, uma raridade na Hungria na época. A casa era repleta de livros de xadrez e fotos de famosos jogadores. As crianças jogavam

constantemente umas contra as outras e competiam nos melhores torneios que encontravam. A família mantinha um sistema de arquivos meticuloso do histórico de torneios de todos os competidores que as crianças enfrentassem. Suas vidas eram dedicadas ao xadrez.

A investida "romântica" de Klara foi bem-sucedida, e, em poucos anos, a família Polgar ganhou três novas integrantes: Susan, Sofia e Judit.

Susan, a mais velha, começou a jogar xadrez aos 4 anos. Depois de 6 meses, já derrotava adultos.

Sofia, a filha do meio, fez ainda melhor. Aos 14 anos, foi campeã mundial e, alguns anos depois, tornou-se Grande Mestre.

Judit, a mais nova, era a melhor de todos. Aos 5 anos, era capaz de derrotar o pai. Aos 12, era a jogadora mais jovem listada entre os 100 melhores jogadores de xadrez do mundo. Aos 15 anos e 4 meses, ela se tornou a mais jovem Grande Mestre de todos os tempos — mais jovem que Bobby Fischer, o recordista anterior. Durante 27 anos, foi considerada a melhor mulher jogadora de xadrez do mundo.

A infância das irmãs Polgar foi atípica, para dizer o mínimo. E, no entanto, na opinião das garotas, seu estilo de vida era atraente e até mesmo agradável. Em entrevistas, as irmãs falam sobre sua infância como divertida, em vez de cansativa. Elas amavam jogar xadrez. Nunca se cansavam. Segundo relatos, Laszlo certa vez encontrou Sofia jogando xadrez no banheiro no meio da noite. Encorajando-a a voltar a dormir, ele disse: "Sofia, deixe as peças em paz!" Ao que ela respondeu: "Papai, são *elas* que não *me* deixam em paz!"

As irmãs Polgar cresceram em uma cultura que priorizava o xadrez acima de tudo — elas eram elogiadas e recompensadas por isso. Em seu mundo, uma obsessão pelo xadrez era normal. E, como estamos prestes a ver, quaisquer hábitos que sejam normais em sua cultura estarão entre os comportamentos que você achará mais atraentes.

A SEDUTORA ATRAÇÃO DAS NORMAS SOCIAIS

Os humanos são animais sociais. Queremos nos encaixar, relacionar e conquistar o respeito e a aprovação dos outros. Essas inclinações são essenciais para a sobrevivência. Durante a maior parte da história evolutiva, nossos ancestrais viviam em tribos. Viver separado da tribo — ou pior, ser expulso — era uma sentença de morte. “O lobo solitário morre, mas a matilha sobrevive.”[1]

Enquanto isso, os que colaboravam e se relacionavam com os outros tinham mais segurança, oportunidades de acasalamento e acesso a recursos. Como observou Charles Darwin: “Na longa história da humanidade, os que aprenderam a colaborar e improvisar de maneira eficaz preponderaram.” Como resultado, o desejo humano mais profundo é pertencer. E essa antiga preferência influencia nosso comportamento moderno de forma poderosa.

Não escolhemos nossos primeiros hábitos, nós os imitamos. Seguimos o roteiro de nossos amigos e familiares, igreja ou escola, comunidade local e sociedade em geral. Cada uma dessas culturas e grupos tem o próprio conjunto de expectativas e padrões — quando e se deve se casar, quantos filhos ter, quais feriados comemorar, quanto dinheiro gastar na festa de aniversário do filho.

De muitas maneiras, essas normas sociais tácitas guiam seu comportamento a cada dia. Elas sempre são consideradas, ainda que de modo não consciente. Muitas vezes, você segue os hábitos de sua cultura sem pensar, questionar e sequer lembrar. Como escreveu o filósofo francês Michel de Montaigne: “Os costumes e práticas da vida na sociedade nos levam adiante.”

Na maioria das vezes, concordar com o grupo não parece um fardo. Todo mundo quer pertencer. Se você crescer em uma família que recompensa suas habilidades de xadrez, jogar parecerá muito atraente. Se trabalha em uma empresa onde todo mundo usa ternos caros, estará inclinado a ostentar um também. Se todos os seus amigos compartilham uma piada interna ou usam uma expressão nova, você desejará fazer o mesmo, para que todos saibam que você “está por dentro”. Comportamentos são atraentes quando nos ajudam a nos encaixar.

Nós imitamos os hábitos de três grupos em particular:

1. Os mais próximos.
2. A maioria.
3. Os poderosos.

Cada grupo oferece uma oportunidade para potencializar a 2ª Lei da Mudança de Comportamento e tornar nossos hábitos mais atraentes.

1. Imitando os Mais Próximos

A proximidade tem um efeito poderoso no comportamento. Isso vale para o ambiente físico, como discutimos no Capítulo 6, e também para o social.

Nós adquirimos hábitos das pessoas ao nosso redor. Copiamos a forma como nossos pais lidam com discussões, a maneira como nossos amigos flertam uns com os outros, a maneira como nossos colegas de trabalho alcançam bons resultados. Quando seus amigos fumam maconha, você também experimenta. Quando sua esposa tem o hábito de checar duas vezes se a porta está trancada antes de ir para a cama, você o repete.

Acho que, muitas vezes, eu imito o comportamento daqueles ao meu redor sem perceber. Em uma conversa, adoto automaticamente a postura corporal da outra pessoa. Na faculdade, comecei a falar como meus colegas de quarto. Ao viajar para outros países, imito o sotaque local de forma não consciente, apesar de tentar lembrar a mim mesmo o tempo todo para parar.

Como regra geral, quanto mais nos aproximamos de alguém, mais provável é que imitemos alguns de seus hábitos. Um estudo inovador acompanhou 12 mil pessoas durante 32 anos e descobriu que "as chances de uma pessoa se tornar obesa aumentavam em 57% se ela tivesse um amigo que se tornasse obeso". Isso funciona no sentido inverso, também. Outro estudo descobriu que, se uma pessoa em um relacionamento perdesse peso, o parceiro também perderia em aproximadamente um terço das vezes. Nossos amigos e familiares exercem uma espécie de pressão invisível que nos puxa em sua direção.

É claro que a pressão dos colegas só é ruim se você estiver cercado de más influências. Quando o astronauta Mike Massimino era estudante de pós-graduação do MIT frequentou um pequeno curso de robótica. Das dez pessoas da turma, *quatro* se tornaram astronautas. Se o seu objetivo fosse chegar ao espaço, então aquela sala de aula era a melhor cultura a que você poderia

pertencer. Da mesma forma, um estudo descobriu que quanto mais alto fosse o QI de seu melhor amigo aos 11 ou 12 anos, maior seria o seu aos 15, mesmo depois de controlar os níveis naturais de inteligência. Nós absorvemos as qualidades e práticas daqueles que nos rodeiam.

Uma das coisas mais eficazes que você pode fazer para construir hábitos melhores é viver em uma cultura em que seu comportamento desejado é o padrão. Novos hábitos parecem viáveis quando vemos outras pessoas os colocando em prática todos os dias. Se está cercado de pessoas em forma, é mais provável que considere se exercitar um hábito normal. Se está cercado por amantes de jazz, é mais provável que ache razoável ouvir jazz todos os dias. Sua cultura define sua expectativa para o que é “normal”. Cerque-se de pessoas que têm os hábitos que você quer ter. Vocês prosperarão juntos.

Para tornar seus hábitos ainda mais atraentes, experimente levar essa estratégia um passo além.

Participe de uma cultura em que (1) seu comportamento desejado é o padrão e (2) já tenha algo em comum com o grupo. Steve Kamb, um empresário da cidade de Nova York, dirige uma empresa chamada de Nerd Fitness, que “ajuda nerds, desajustados e mutantes a perder peso e a ficar fortes e saudáveis”. Seus clientes incluem amantes de videogames, fanáticos por filmes e toda pessoa que queira entrar em forma. Muitas pessoas se sentem deslocadas na primeira vez que vão à academia ou tentam mudar sua dieta, mas se você tem algo em comum com os outros membros do grupo — digamos, seu amor mútuo por *Guerra nas Estrelas* — a mudança se torna mais atraente, porque parece algo que pessoas como você já fazem.

Nada sustenta melhor a motivação do que pertencer à tribo. O pertencimento transforma uma busca individual em compartilhada. Antes, você estava sozinho. Sua identidade era singular. *Você é leitor. Você é músico. Você é atleta.* Quando participa de um clube do livro, de uma banda ou de um grupo de ciclistas, sua identidade se torna vinculada àqueles a seu redor. Crescimento e mudança não são mais uma busca individual. *Nós somos leitores. Nós somos músicos. Nós somos ciclistas.* A identidade compartilhada começa a reforçar sua identidade pessoal. É por isso que permanecer como parte de um grupo depois de alcançar uma meta é crucial para manter seus hábitos. É a amizade e a comunidade que incorporam uma nova identidade e ajudam os comportamentos a perdurar.

2. Imitando a Maioria

Na década de 1950, o psicólogo Solomon Asch conduziu uma série de experimentos que agora são ensinados a legiões de graduandos a cada ano. Para começar cada experimento, o sujeito entrava na sala com um grupo de estranhos. Sem o conhecimento deles, os outros participantes eram atores contratados pelo pesquisador e instruídos a fornecer respostas roteirizadas para certas perguntas.

O grupo receberia um cartão com uma linha e, em seguida, um segundo cartão com uma série de linhas. Cada pessoa deveria selecionar a linha no segundo cartão que era semelhante em comprimento à do primeiro. Era uma tarefa muito simples. Aqui está um exemplo de dois cartões usados no experimento:

CONFORMIDADE COM AS NORMAS SOCIAIS

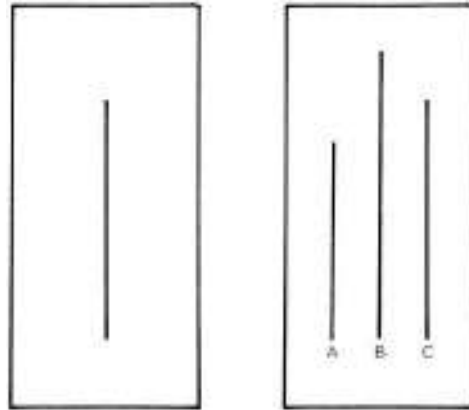



FIGURA 10: Essa é uma representação dos dois cartões usados por Solomon Asch em seus famosos experimentos de conformidade social. O comprimento da linha do primeiro cartão (esquerda) é obviamente o mesmo que o da linha C, mas quando um grupo de atores alegou ser diferente, os sujeitos da pesquisa concordavam, em vez de acreditar nos próprios olhos.

O experimento sempre começava da mesma forma. Primeiro, havia alguns testes fáceis em que todos concordavam com qual era a linha correta. Depois de algumas rodadas, os participantes recebiam um teste tão óbvio quanto os anteriores, mas os atores escolhiam intencionalmente uma resposta *incorreta*. Por exemplo, responderiam “A” à comparação mostrada na Figura 10. Todos concordavam, embora as linhas fossem claramente diferentes.

O sujeito, que não tinha conhecimento do artifício, ficava imediatamente perplexo. Seus olhos se arregalavam. Ria nervosamente para si mesmo. Ele conferia as reações dos outros participantes. Sua agitação aumentava à medida que uma pessoa após a outra apresentava a mesma resposta incorreta. Logo, o sujeito começava a duvidar dos próprios olhos. Até que, em determinado momento, optava pela resposta que em seu íntimo sabia ser incorreta.

Asch executou esse experimento muitas vezes de muitas maneiras diferentes. O que descobriu foi que, à medida que o número de atores aumentava, também aumentava a conformidade do sujeito. Se fosse apenas o sujeito e um ator, não havia efeito na escolha da pessoa. Eles apenas presumiam que a outra pessoa era idiota. Quando dois atores estavam na sala, ainda havia pouco impacto. Mas conforme o número de pessoas aumentava para três atores ou quatro até chegar a oito, os sujeitos ficavam cada vez mais propensos a duvidar de si mesmos. No final do experimento, quase 75% dos participantes concordaram com a resposta do grupo, embora fosse obviamente incorreta.

Sempre que não sabemos como agir, procuramos o grupo para guiar nosso comportamento. Constantemente examinamos o ambiente e imaginamos: “O que todo mundo faz?” Verificamos resenhas na Amazon, no Yelp ou no TripAdvisor para imitar os melhores hábitos de compra, alimentação e viagem. Geralmente é uma estratégia inteligente. Os números oferecem evidências.

Mas pode haver um lado negativo.

O comportamento normal da tribo frequentemente supera o que o indivíduo deseja. Por exemplo, um estudo descobriu que quando um chimpanzé aprende uma maneira eficaz de quebrar nozes como membro de um grupo e depois muda para um novo grupo que usa uma estratégia menos eficaz, ele evitará usar o método superior para se misturar/encaixar.

Os humanos são parecidos. Há uma tremenda pressão interna para seguir as normas do grupo. A recompensa de ser aceito é maior do que a de ganhar uma discussão, parecer inteligente ou

descobrir a verdade. Na maior parte das vezes, preferimos errar com a multidão do que estar certos sozinhos.

A mente humana sabe como se dar bem com os outros. Ela *quer* se dar bem com os outros. Esse é nosso modo natural. Você pode substituí-lo — optar por ignorar o grupo ou parar de se importar com o que os outros pensam — mas isso requer trabalho. Nadar contra a corrente de sua cultura requer um esforço extra.

Quando mudar seus hábitos significa desafiar a tribo, a mudança não é atraente. Quando significa se encaixar, é muito mais.

3. Imitando os Poderosos

Humanos de todos os lugares buscam poder, prestígio e status. Queremos distintivos e medalhas em nossos casacos. Queremos ser Presidente ou Sócio em nossos cargos. Queremos ser legitimados, reconhecidos e elogiados. Essa tendência parece fútil, mas no geral é uma jogada inteligente. Historicamente, uma pessoa com maior poder e status tem acesso a mais recursos, preocupa-se menos com a sobrevivência e demonstra ser um parceiro mais atraente.

Somos atraídos por comportamentos que proporcionam respeito, aprovação, admiração e status. Queremos ser o único na academia a fazer barras, o músico que consegue tocar as progressões de acordes mais difíceis ou o pai com os filhos mais talentosos, porque essas coisas nos distinguem da multidão. Quando nos encaixamos, começamos a procurar maneiras de nos destacar.

Essa é uma das razões pelas quais nos preocupamos tanto com os hábitos das pessoas altamente eficazes. Tentamos copiar o comportamento de pessoas bem-sucedidas porque desejamos o sucesso por nós mesmos. Muitos dos nossos hábitos diários são

imitações de pessoas que admiramos. Você reproduz as estratégias de marketing das empresas mais bem-sucedidas em seu setor. Copia a receita de seu padeiro favorito. Pega emprestado as estratégias de contar histórias de seu escritor favorito. Imita o estilo de comunicação do seu chefe. Nós imitamos as pessoas que invejamos.

Pessoas de alto status desfrutam de aprovação, respeito e enaltecimento por parte de outras. E isso significa que, se um comportamento pode nos levar a aprovação, respeito e enaltecimento, achamos isso atraente.

Também somos motivados a evitar comportamentos que diminuam nosso status. Aparamos nossas cercas vivas e cortamos nossa grama porque não queremos ser os desleixados do bairro. Quando nossa mãe vem nos visitar, limpamos a casa porque não queremos ser julgados. Estamos sempre nos perguntando: “O que os outros pensarão de mim?” e adaptando nosso comportamento com base na resposta.

As irmãs Polgar — os prodígios do xadrez mencionados no início deste capítulo — são evidências do impacto poderoso e duradouro que as influências sociais têm sobre o comportamento. Elas praticavam xadrez por muitas horas todos os dias e continuaram esse esforço notável por décadas. Mas esses hábitos e comportamentos mantiveram sua atratividade, em parte porque eram valorizados por sua cultura. Do elogio de seus pais à conquista de diferentes marcadores de status, como se tornar Grande Mestre, elas tinham muitas razões para continuar empregando seus esforços.

Resumo do Capítulo

- A cultura em que vivemos determina quais comportamentos são atraentes para nós.
- Nós tendemos a adotar hábitos que são elogiados e aprovados pela nossa cultura, porque temos um forte desejo de pertencer à tribo.
- Tendemos a imitar os hábitos de três grupos sociais: os próximos (família e amigos), a maioria (a tribo) e os poderosos (aqueles com status e prestígio).
- A coisa mais eficaz que você pode fazer para construir hábitos melhores é juntar-se a uma cultura em que (1) seu comportamento desejado é o padrão e (2) você já tem algo em comum com o grupo.
- O comportamento normal da tribo frequentemente supera o que o indivíduo deseja. Na maioria das vezes, preferimos estar errados com a multidão do que certos sozinhos.
- Se um comportamento pode nos levar a aprovação, respeito e ao enaltecimento, nós o achamos atraente.

---

1 Estou muito feliz que consegui encaixar uma referência ao livro *A Guerra dos Tronos* neste livro.

10

Como Descobrir e Corrigir as Causas de Seus Maus Hábitos

NO FINAL DE 2012, eu estava em um antigo apartamento a poucos quarteirões da rua mais famosa de Istambul, Istiklal Caddesi. Estava no meio de uma viagem de quatro dias pela Turquia, e meu guia, Mike, estava relaxando em uma poltrona desgastada a poucos metros de distância.

Mike não era exatamente um guia. Era apenas um cara do Maine que vivia na Turquia há cinco anos, mas se ofereceu para me mostrar o país durante minha estada. Nessa noite em particular, fui convidado para jantar com ele e um punhado de amigos turcos.

Éramos sete, e eu era o único que não tinha, em algum momento da vida, fumado pelo menos um maço de cigarros por dia. Perguntei a um dos turcos como ele começou a fumar. “Amigos”, disse ele. “Sempre começa com os amigos. Um amigo fuma, depois você experimenta.”

O que foi verdadeiramente fascinante foi que metade das pessoas na sala tinha conseguido *parar* de fumar. Mike estava longe do cigarro há alguns anos naquele momento, e jurou solenemente que abandonou o hábito por causa de um livro chamado *O Método Fácil para Parar de Fumar*, de Allen Carr.

"Ele o liberta do fardo mental de fumar", disse ele. "Ele diz: 'Pare de mentir para si mesmo. Você sabe que na verdade não quer fumar. Você sabe que de fato não gosta muito.' Ele o ajuda a parar de se sentir uma vítima. Começa a perceber que você não *precisa* fumar."

Eu nunca havia experimentado um cigarro, mas dei uma olhada no livro depois por curiosidade. O autor emprega uma estratégia interessante para ajudar os fumantes a eliminar o desejo de fumar. Ele sistematicamente reformula cada estímulo associado ao tabagismo e lhe dá um novo significado.

Ele diz coisas como:

- Você acha que está abandonando algo, mas não está, porque o cigarro não faz nada por você.
- Você acha que fumar é algo que precisa fazer para se socializar, mas não é verdade. É possível se socializar sem fumar.
- Você acha que fumar significa aliviar o estresse, mas não é verdade. Fumar não acalma os nervos, os destrói.

Ele repete incansavelmente essas frases e outras do tipo. "Esclareça tudo isso em sua mente", diz ele. "Você não está perdendo nada e está obtendo ganhos positivos maravilhosos não apenas em saúde, energia e dinheiro, mas também em confiança, respeito próprio, liberdade, e, o mais importante de tudo, na duração e qualidade de sua vida futura."

Quando você chega ao fim do livro, fumar parece a coisa mais ridícula do mundo para se fazer. E se você não espera mais que o fumo traga benefícios, não tem motivo para fumar. É uma inversão

da 2ª Lei da Mudança de Comportamento: *torná-lo desinteressante*. Agora, eu sei que essa ideia pode parecer excessivamente simplista. Basta mudar de opinião e você pode parar de fumar. Mas espere mais um pouco.

DE ONDE VÊM OS DESEJOS

Todo comportamento tem um desejo aparente e um motivo subjacente mais profundo. Muitas vezes tenho um desejo que é algo como: “Quero comer tacos”. Se você me perguntasse por que quero comer tacos, eu não diria: “Porque preciso de comida para sobreviver”. Mas a verdade é que, em algum lugar de meu íntimo, estou motivado a comer tacos porque tenho que comer para sobreviver. O motivo subjacente é obter comida e água, mesmo que meu desejo específico seja por um taco.

Alguns de nossos motivos subjacentes incluem:[1]

- Economizar energia
- Obter comida e água
- Encontrar o amor e se reproduzir
- Conectar e relacionar-se com os outros
- Obter aceitação social e aprovação
- Reduzir a incerteza
- Alcançar status e prestígio

Um desejo é apenas uma manifestação específica de um motivo subjacente mais profundo. Seu cérebro não evoluiu com o desejo de fumar cigarros, verificar o Instagram ou jogar videogames. Em um nível profundo, você simplesmente quer reduzir a incerteza e aliviar

a ansiedade, para ganhar aceitação e aprovação social, ou para alcançar um determinado status.

Ao analisar quase qualquer produto formador de hábito, verá que ele não cria uma nova motivação, mas se agarra aos motivos subjacentes da natureza humana.

- Encontre o amor e se reproduza = usando o Tinder
- Conecte-se e relacione-se com os outros = navegando no Facebook
- Ganhe aceitação social e aprovação = postando no Instagram
- Reduza a incerteza = pesquisando no Google
- Alcance status e prestígio = jogando videogames

Seus hábitos são soluções modernas para antigos desejos. Novas versões de antigos vícios. Os motivos subjacentes permanecem os mesmos. Os hábitos específicos que realizamos diferem com base no período da história.

Aqui está a parte poderosa: há muitas maneiras diferentes de abordar o mesmo motivo subjacente. Uma pessoa pode aprender a reduzir o estresse fumando. Outra, praticando corrida. Seus hábitos atuais não são necessariamente a melhor maneira de resolver os problemas que enfrenta; são apenas os métodos que você aprendeu a usar. Depois de associar uma solução ao problema que precisa resolver, você a utiliza sempre.

Hábitos se resumem a associações. Essas associações determinam se podemos prever um hábito que vale a pena repetir ou não. Como abordamos em nossa discussão da 1ª Lei, seu

cérebro está continuamente absorvendo informações e captando sinais no ambiente. Toda vez que você percebe um estímulo, seu cérebro executa uma simulação e faz uma previsão sobre o que fazer no momento seguinte.

Estímulo: Você percebe que o fogão está quente.

Previsão: *Se eu o tocar, vou me queimar, então devo evitar tocá-lo.*

Estímulo: Você vê que o semáforo ficou verde.

Previsão: *Se eu pisar no acelerador, vou fazê-lo com segurança pela interseção e chegar mais perto do meu destino, então devo pisar no acelerador.*

Você vê um estímulo, classifica-o com base na experiência passada e determina a resposta apropriada.

Tudo isso acontece em um instante, mas desempenha um papel crucial em seus hábitos, porque toda ação é precedida por uma previsão. A vida parece reativa, mas é preditiva. Durante todo o dia, você faz seu melhor palpite de como agir, dado o que acabou de ver e o que funcionou no passado. Você está infinitamente prevendo o que vai acontecer no próximo momento.

Nosso comportamento é altamente dependente dessas previsões. Em outras palavras, é dependente de como interpretamos os eventos que acontecem conosco, não necessariamente a realidade objetiva dos próprios eventos. Duas pessoas podem olhar para o mesmo cigarro, e uma sentir desejo de fumar enquanto a outra, repulsa pelo cheiro. A mesma sugestão pode desencadear um bom ou um mau hábito, dependendo da sua previsão. A causa de seus hábitos é, na verdade, a previsão que os precede.

Essas previsões levam a sentimentos, que é como tipicamente descrevemos um desejo — um sentimento, um desejo, uma compulsão. Sentimentos e emoções transformam os estímulos percebidos e as previsões feitas em um sinal que podemos aplicar. Eles ajudam a explicar o que estamos sentindo atualmente. Por exemplo, conscientemente ou não, você está percebendo o quanto está calor ou frio. Se a temperatura cair um grau, provavelmente você não fará nada. Se a temperatura cair dez graus, sentirá frio e vestirá outra camada de roupa. Sentir frio foi o sinal que o levou a agir. Você percebe os estímulos o tempo todo, mas é apenas quando prevê que seria melhor estar em um estado diferente que age.

Um desejo é a sensação de que algo está faltando. É o desejo de mudar seu estado interno. Quando a temperatura cai, há uma lacuna entre o que seu corpo está sentindo no momento e o que *deseja* sentir. Essa lacuna entre seu estado atual e o desejado fornece uma razão para agir.

Desejo é a diferença entre onde você está agora e onde quer estar no futuro. Até mesmo a menor ação é contaminada pela motivação para se sentir diferente de seu estado atual. Quando você come compulsivamente, acende um cigarro ou navega nas mídias sociais, o que realmente quer *não* é uma batata frita, um cigarro ou um monte de likes. O que realmente quer é se *sentir* diferente de sua condição atual.

Nossos sentimentos e emoções nos dizem se devemos nos manter estáveis em nosso estado atual ou fazer uma mudança. Eles nos ajudam a decidir o melhor curso de ação. Neurologistas descobriram que, quando emoções e sentimentos estão prejudicados, perdemos a capacidade de tomar decisões. Não

recebemos sinais do que buscar e do que evitar. Como o neurocientista Antonio Damasio explica: “É a emoção que permite que você classifique as coisas como boas, más ou indiferentes.”

Para resumir, os desejos específicos que sente e os hábitos que realiza são realmente uma tentativa de abordar seus motivos subjacentes fundamentais. Sempre que um hábito resolve com sucesso um motivo, você desenvolve um desejo de fazê-lo novamente. Com o tempo, você aprende a prever que checar as mídias sociais vai ajudá-lo a se sentir amado ou que assistir ao YouTube permitirá que esqueça seus medos. Os hábitos são atraentes quando os associamos a sentimentos positivos, e podemos usar essa percepção em nosso benefício e não o contrário.

COMO REPROGRAMAR SEU CÉREBRO PARA GOSTAR DE HÁBITOS DIFÍCEIS

Você pode tornar os hábitos difíceis mais atraentes se puder aprender a associá-los a uma experiência positiva. Às vezes, tudo que precisa é uma pequena mudança de atitude mental. Por exemplo, muitas vezes falamos sobre tudo o que temos que fazer em um determinado dia. Você tem que acordar cedo para o trabalho. Você tem que fazer outra ligação de vendas para o seu negócio. Você tem que cozinhar o jantar para sua família.

Agora, imagine mudar apenas uma palavra: você não “tem que”. Você “consegue”.

Você *consegue* acordar cedo para o trabalho. Você *consegue* fazer outra chamada de vendas para o seu negócio. Você *consegue* preparar o jantar para sua família. Simplesmente mudando uma

palavra, você muda a maneira de encarar cada evento. Você faz a transição de ver esses comportamentos como encargos e os transforma em oportunidades.

O ponto-chave é que ambas as versões da realidade são verdadeiras. Você *tem* que fazer essas coisas, e também *consegue* fazê-las. Podemos encontrar evidências para qualquer atitude mental que escolhermos.

Certa vez ouvi uma história sobre um homem que usa uma cadeira de rodas. Quando lhe perguntaram se era difícil ficar confinado, ele respondeu: “Não estou confinado à cadeira de rodas — ela me liberta. Se não fosse pela cadeira de rodas, eu estaria preso a uma cama e nunca seria capaz de sair de casa.” Essa mudança de perspectiva transformou completamente como ele vivia cada dia.

Reformular seus hábitos para destacar seus *benefícios* em vez de seus inconvenientes é uma maneira rápida e leve de reprogramar sua mente e tornar um hábito mais atraente.

Exercícios. Muitas pessoas associam o exercício a uma tarefa desafiadora, que drena a energia e a desgasta. Você pode facilmente vê-lo como uma maneira de desenvolver habilidades e fortalecer o corpo. Em vez de dizer a si mesmo “preciso correr de manhã”, diga “é hora de ganhar resistência e velocidade”.

Finanças. Poupar dinheiro é frequentemente associado ao sacrifício. No entanto, você pode associá-lo à liberdade, em vez de a limitação, se perceber uma verdade simples: viver aquém de suas possibilidades atuais *aumenta* suas possibilidades futuras. O dinheiro que economiza este mês aumenta seu poder de compra no próximo.

Meditação. Qualquer pessoa que tenha tentado meditar por mais de três segundos sabe como isso pode ser frustrante quando a próxima distração inevitavelmente surge na mente. Você pode transformar a frustração em prazer quando percebe que cada interrupção lhe dá a chance de praticar a retomada de sua respiração. As distrações são benéficas, porque você precisa delas para praticar meditação.

Nervosismo. Muitas pessoas se sentem ansiosas antes de fazer uma grande apresentação ou competir em um evento importante. Elas experimentam um ritmo respiratório aumentado, batimento cardíaco acelerado, elevação da excitação. Se interpretarmos esses sentimentos negativamente, então nos sentiremos ameaçados e tensos. Se interpretarmos positivamente, poderemos responder com fluidez e graça. Você pode reformular "Estou nervoso" para "Estou animado e estou recebendo uma descarga de adrenalina para me ajudar a me concentrar."

Essas pequenas mudanças de atitudes mentais não são mágicas, mas ajudam a mudar os sentimentos que você associa a um determinado hábito ou situação.

Se quiser dar um passo adiante, você pode criar um *ritual de motivação*. Você simplesmente pratica a associação de seus hábitos com algo de que gosta, então pode usar esse estímulo sempre que precisar de um pouco de motivação. Por exemplo, se sempre tocar a mesma música antes de fazer sexo, começará a vincular a música ao ato. Sempre que quiser entrar no clima, basta pressionar o play.

Ed Latimore, boxeador e escritor de Pittsburgh, se beneficiou de uma estratégia similar sem saber. "Uma estranha percepção", escreveu ele. "Meu foco e concentração aumentam simplesmente

colocando meus fones de ouvido enquanto escrevo. Nem preciso ouvir música alguma.” Sem perceber, ele se condicionou. No começo, colocou os fones, tocou algumas músicas de que gostava e fez um trabalho focado. Depois de fazer isso 5, 10, 20 vezes, colocar os fones tornou-se um estímulo que ele automaticamente associou ao aumento do foco. O desejo se seguiu naturalmente.

Atletas usam estratégias semelhantes para mergulharem na atitude mental de desempenho. Durante minha carreira no beisebol, desenvolvi um ritual específico de alongamento e arremesso antes de cada jogo. Toda a sequência levava cerca de dez minutos, e eu a realizava da mesma maneira todas as vezes. Ao mesmo tempo que me aquecia fisicamente para o jogo, o mais importante, ela me colocava no estado mental certo. Comecei a associar o meu ritual pré-jogo a um sentimento competitivo e focado. Mesmo que eu não estivesse motivado de antemão, no momento em que terminava meu ritual, eu estava em “modo de jogo”.

Você pode adaptar essa estratégia para praticamente qualquer finalidade. Digamos que queira se sentir mais feliz em geral. Encontre algo que o faça verdadeiramente feliz — como acariciar seu cão ou tomar um banho de espuma — e crie uma rotina curta que execute sempre *antes* de fazer a coisa que você ama. Talvez seja apenas respirar profundamente três vezes e sorrir.

Três respirações profundas. Sorria. Acaricie o cachorro. Repita.

No devido tempo, você começará a associar essa rotina de “respirar e sorrir” com estar de bom humor. Torna-se um estímulo que *significa* sentir-se feliz. Uma vez estabelecido, você pode executá-la sempre que precisar mudar seu estado emocional. Estressado no trabalho? Respire profundamente três vezes e sorria.

Triste com a vida? Respire profundamente três vezes e sorria. Uma vez que um hábito tenha sido construído, o estímulo pode provocar um desejo, mesmo que tenha pouco a ver com a situação original.

A chave para encontrar e corrigir as causas de seus maus hábitos é reformular suas associações a eles. Não é fácil, mas, se puder reprogramar suas previsões, poderá transformar um hábito difícil em atraente.

Resumo do Capítulo

- A inversão da 2ª Lei da Mudança de Comportamento é *torná-lo desinteressante*.
- Todo comportamento tem um desejo aparente e um motivo subjacente mais profundo.
- Seus hábitos são modernos — soluções modernas para desejos antigos.
- A causa de seus hábitos é, na verdade, a previsão que os precede. A previsão leva a um sentimento.
- Destaque os benefícios de evitar um mau hábito para que ele se torne pouco atraente.
- Os hábitos são atraentes quando os associamos a sentimentos positivos, e desinteressantes quando os associamos a negativos. Crie um ritual de motivação fazendo algo de que goste imediatamente antes de um hábito difícil.

---

1 Essa é apenas uma lista parcial dos motivos subjacentes. Ofereço uma lista mais completa e mais exemplos de como aplicá-los aos negócios no Capítulo Bônus “Como Aplicar Essas Ideias aos Negócios”, disponível em www.altabooks.com — procure pelo nome do livro ou ISBN.

COMO CRIAR UM BOM HÁBITO

A 1ª Lei	Torne-o Claro
1.1	Preencha a Avaliação dos Hábitos. Anote seus hábitos atuais para se conscientizar deles.
1.2	Use as intenções de implementação: “Eu irei [COMPORTAMENTO] às [HORA] em [LOCAL].”
1.3	Use o empilhamento de hábitos: “Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [NOVO HÁBITO].”
1.4	Redesenhe seu ambiente. Torne os estímulos dos bons hábitos claros e visíveis.
A 2ª Lei	**Torne-o Atraente**
2.1	Use o empacotamento de tentações. Pareie uma ação que *quer* fazer com uma que *precisa* ser feita.
2.2	Junte-se a uma cultura em que seu comportamento desejado seja o padrão.
2.3	Crie um ritual de motivação. Faça algo de que goste imediatamente antes de um hábito difícil.
A 3ª Lei	**Torne-o Fácil**
A 4ª Lei	**Torne-o Satisfatório**

COMO SE LIVRAR DE UM MAU HÁBITO

Inversão da 1ª Lei	Torne-o Invisível
1.5	Reduza a exposição. Remova os estímulos de seus maus hábitos do ambiente.
Inversão da 2ª Lei	**Torne-o Desinteressante**

2.4	Reestruture sua atitude mental. Ressalte os benefícios de evitar seus maus hábitos.
Inversão da 3ª Lei	**Torne-o Difícil**
Inversão da 4ª Lei	**Torne-o Insatisfatório**

Você pode imprimir uma versão completa deste roteiro de hábitos em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

A 3ª LEI

Torne-o Fácil

11

Caminhe Lentamente, mas Jamais Recue

NO PRIMEIRO DIA de aula, Jerry Uelsmann, professor da Universidade da Flórida, dividiu seus estudantes de fotografia em dois grupos.

Todos no lado esquerdo da sala de aula, ele explicou, estariam no grupo “quantidade”. Eles seriam avaliados apenas pela quantidade de trabalho que produzissem. No último dia de aula, ele registraria o número de fotos enviadas por cada aluno. Cem fotos significariam nota A; 90 fotos, B; 80 fotos, C e assim por diante.

Enquanto isso, todos do lado direito da sala estariam no grupo de “qualidade”. Eles seriam avaliados apenas pela excelência de seu trabalho. Eles só precisariam produzir uma foto durante o semestre, mas, para obter um A, ela deveria ser uma imagem quase perfeita.

No final do prazo, ele ficou surpreso ao descobrir que todas as melhores fotos foram produzidas pelo grupo *quantidade*. Durante o semestre, esses alunos estavam ocupados fazendo fotos, experimentando a composição e a iluminação, testando vários métodos na câmara escura e aprendendo com seus erros. No processo de criar centenas de fotos, eles aprimoraram suas habilidades. Enquanto isso, o grupo *qualidade* se limitou a especular

sobre a perfeição. No final, eles tinham pouco a mostrar por seus esforços além de teorias não comprovadas e uma foto medíocre.[1]

É fácil ficar preso tentando encontrar o plano ideal para a mudança: a maneira mais rápida de perder peso, o melhor programa para ganhar músculos, a ideia perfeita para um negócio. Estamos tão focados em descobrir a melhor abordagem que nunca chegamos a agir. Como Voltaire escreveu certa vez: “O melhor é o inimigo do bom.”

Refiro-me a isso como a diferença entre estar em movimento e agir. As duas ideias parecem semelhantes, mas não são iguais. Quando você está em movimento, está planejando, criando estratégias e aprendendo. São todas coisas boas, mas não produzem um resultado.

A ação, por outro lado, é o tipo de comportamento que produzirá um resultado. Se eu descrever 20 ideias para artigos que quero escrever, isso é movimento. Se eu realmente me sentar e escrever um artigo, isso é ação. Se eu procurar um plano de dieta melhor e ler alguns livros sobre o assunto, isso é movimento. Se eu realmente comer uma refeição saudável, é ação.

Às vezes o movimento é útil, mas nunca produzirá um resultado por si mesmo. Não importa quantas vezes você vá falar com o personal trainer, esse movimento nunca o colocará em forma. Somente a ação de se exercitar obterá o resultado desejado.

Se o movimento não leva a resultados, por que fazemos isso? Às vezes fazemos porque realmente precisamos planejar ou aprender mais. Mas muitas vezes o fazemos porque o movimento nos permite sentir que estamos progredindo sem correr o risco de fracassar. A maioria de nós é especialista em evitar críticas. Não é bom falhar ou

ser julgado publicamente, por isso tendemos a evitar situações em que isso possa acontecer. E essa é a maior razão pela qual você entra em movimento em vez de agir: quer protelar o fracasso.

É fácil estar em movimento e se convencer de que está progredindo. Você pensa: *Estou conversando com quatro potenciais clientes agora. Isso é bom. Estamos nos movendo na direção certa.* Ou: *Tive algumas ideias para o livro que quero escrever. O projeto está caminhando.*

O movimento faz você se sentir como se estivesse fazendo as coisas. Mas, na verdade, está apenas se preparando para isso. Quando a preparação se torna uma forma de procrastinação, é preciso implementar mudanças. Você não quer apenas planejar. Quer praticar.

Se quer dominar um hábito, a chave é começar com a repetição, não a perfeição. Você não precisa mapear todos os recursos de um novo hábito. Só é preciso praticá-lo. Essa é a primeira conclusão da 3ª Lei: você só precisa repetir.

QUANTO TEMPO REALMENTE LEVA PARA SE CRIAR UM NOVO HÁBITO?

A formação do hábito é o processo pelo qual um comportamento se torna progressivamente automático através da repetição. Quanto mais você repetir uma atividade, mais a estrutura do seu cérebro muda para se tornar eficiente nessa atividade. Neurocientistas chamam isso de *potenciação de longa duração*, que se refere ao fortalecimento das conexões entre os neurônios do cérebro com base nos padrões recentes de atividade. A cada repetição, a sinalização entre as células melhora, e as conexões neurais se

fortalecem. Descrito pela primeira vez pelo neuropsicólogo Donald Hebb, em 1949, esse fenômeno é comumente conhecido como Lei de Hebb: “Neurônios que disparam juntos, permanecem conectados.”

Repetir um hábito leva a mudanças físicas evidentes no cérebro. Nos músicos, o cerebelo — essencial para movimentos físicos como dedilhar a corda de um violão ou mover o arco de um violino — é maior do que em não músicos. Já os matemáticos têm mais massa cinzenta no lóbulo parietal inferior, que desempenha um papel fundamental na computação e no cálculo. Seu tamanho está diretamente correlacionado com a quantidade de tempo gasto no campo; quanto mais velho e mais experiente o matemático, maior o aumento da massa cinzenta.

Quando cientistas analisaram os cérebros dos motoristas de táxi de Londres, descobriram que o hipocampo — uma região do cérebro envolvida na memória espacial — era significativamente maior em taxistas do que em não taxistas. Ainda mais fascinante, o hipocampo diminuía de tamanho quando o motorista se aposentava. Como os músculos do corpo que respondem ao treinamento regular com pesos, determinadas regiões do cérebro se adaptam à medida que são usadas e atrofiam à medida que são abandonadas.

É claro que a importância da repetição no estabelecimento de hábitos foi reconhecida muito antes de os neurocientistas começarem seus estudos. Em 1860, o filósofo britânico George H. Lewes observou: “Ao aprender a falar um novo idioma, tocar um instrumento ou realizar movimentos não familiares, sentimos uma grande dificuldade, porque os canais pelos quais cada sensação tem que passar ainda não se estabeleceram; mas assim que a repetição frequente criar o caminho, essa dificuldade desaparece;

as ações se tornam tão automáticas que podem ser realizadas enquanto a mente está envolvida em outra atividade.” Tanto o senso comum quanto a evidência científica concordam: a repetição é uma forma de mudança.

Cada vez que repete uma ação, você está ativando um determinado circuito neural associado a esse hábito. Isso significa que a simples repetição é uma das etapas mais importantes da codificação de um novo hábito. É por isso que os estudantes que fizeram toneladas de fotos melhoraram suas habilidades, enquanto aqueles que simplesmente teorizaram sobre fotos perfeitas não obtiveram êxito. Um grupo estava engajado na prática ativa; o outro, na aprendizagem passiva. Um, em ação, o outro, em movimento.

Todos os hábitos seguem uma trajetória similar da prática esforçada até o comportamento automático, um processo conhecido como *automaticidade*. A automaticidade é a capacidade de realizar um comportamento sem pensar em cada passo, o que ocorre quando a mente não consciente assume o controle.

É mais ou menos assim:

A LINHA DO HÁBITO

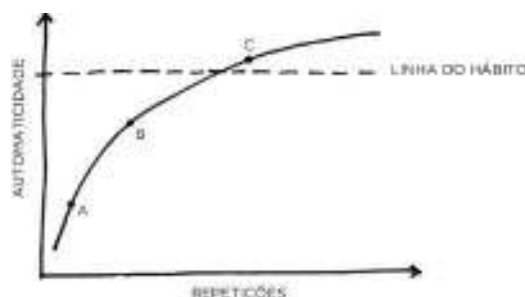



FIGURA 11: No começo (ponto A), um hábito exige muito esforço e concentração para ser executado. Depois de algumas repetições (ponto B), fica mais fácil, mas ainda requer alguma atenção consciente. Com prática suficiente (ponto C), o hábito se torna mais automático do que consciente.

Além desse limiar — *a linha do hábito* — o comportamento pode ser feito mais ou menos sem pensar. Um novo hábito foi formado.

A seguir, mostro uma representação do que os pesquisadores encontraram ao rastrear o nível de automaticidade de um hábito real, como caminhar por dez minutos todos os dias. A forma desses gráficos, que os cientistas chamam de *curvas de aprendizado*, revela uma verdade importante sobre a mudança de comportamento: os hábitos se formam com base na frequência, não no tempo.

CAMINHANDO 10 MINUTOS POR DIA

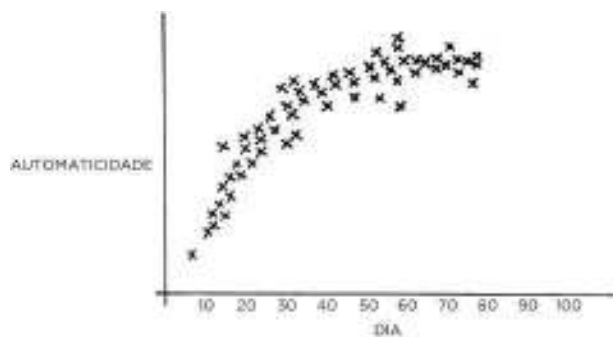



FIGURA 12: Esse gráfico mostra alguém que construiu o hábito de caminhar dez minutos após o café da manhã todos os dias. Observe que, à medida que as repetições aumentam, o mesmo acontece com a automaticidade, até que o comportamento seja tão fácil e automático quanto possível.

Uma das perguntas mais comuns que ouço é: “Quanto *tempo* é preciso para construir um novo hábito?” Mas o que as pessoas realmente deveriam estar perguntando é: “Quantas *vezes* são necessárias para formar um novo hábito?” Ou seja, quantas repetições são necessárias para tornar um hábito automático?

Não há nada mágico sobre o passar do tempo no que diz respeito à formação de hábitos. Não importa se faz 21, 30 ou 300 dias. O

que importa é a taxa em que executa o comportamento. Você poderia fazer algo 2 vezes em 30 dias ou 200 vezes. É a frequência que faz a diferença. Seus hábitos atuais foram internalizados ao longo de centenas, senão milhares, de repetições. Novos hábitos exigem o mesmo nível de frequência. Você precisa agrupar tentativas bem-sucedidas até que o comportamento esteja firmemente incorporado em sua mente e você cruze a linha do hábito.

Na prática, não importa realmente quanto tempo leva para um hábito se tornar automático. O que importa é que você tome as ações necessárias para progredir. Se a ação é totalmente automática ou não é de menor importância.

Para construir um hábito, você precisa praticá-lo. E a maneira mais eficaz de fazer a prática acontecer é aderir à 3ª Lei da Mudança de Comportamento: *torne-o fácil*. Os capítulos seguintes mostram como fazer exatamente isso.

Resumo do Capítulo

- A 3ª Lei da Mudança de Comportamento é *torne-o fácil*.
- A forma mais eficaz de aprender é praticar, não planejar. Concentre-se em agir, não em estar em movimento.
- A formação do hábito é o processo pelo qual um comportamento se torna progressivamente mais automático através da repetição.
- O período de tempo em que você está realizando um hábito não é tão importante quanto o número de vezes que o executou.

---

1 Uma história semelhante é contada no livro *Art & Fear*, de David Bayles e Ted Orland. A história foi adaptada aqui com permissão. Veja as notas finais para uma explicação completa.

12

A Lei do Mínimo Esforço

EM SEU PREMIADO LIVRO, *Armas, Germes e Aço*, o antropólogo e biólogo Jared Diamond aponta um fato simples: diferentes continentes têm formas diferentes. À primeira vista, essa afirmação parece bastante óbvia e sem importância, mas acaba tendo um profundo impacto no comportamento humano.

O eixo primário das Américas vai de norte a sul. Ou seja, a massa de terra da América do Norte e do Sul tende a ser alta e magra, em vez de larga e gorda. O mesmo se aplica, de modo geral, à África. Enquanto isso, o território que compõe a Europa, a Ásia e o Oriente Médio é o oposto. Esse enorme trecho de terra tende a ser mais a leste-oeste no formato. De acordo com Diamond, essa diferença de formato desempenhou um papel significativo na disseminação da agricultura ao longo dos séculos.

Quando a agricultura começou a se espalhar pelo mundo, os agricultores tiveram mais facilidade de se expandir ao longo das rotas leste-oeste do que em rotas norte-sul. Isso ocorre porque locais ao longo da mesma latitude geralmente compartilham climas semelhantes, quantidade de luz solar e chuva e mudanças na estação. Esses fatores permitiram que os agricultores da Europa e da Ásia domesticassem algumas culturas e as cultivassem ao longo de todo o território da França à China.

O FORMATO DO COMPORTAMENTO HUMANO

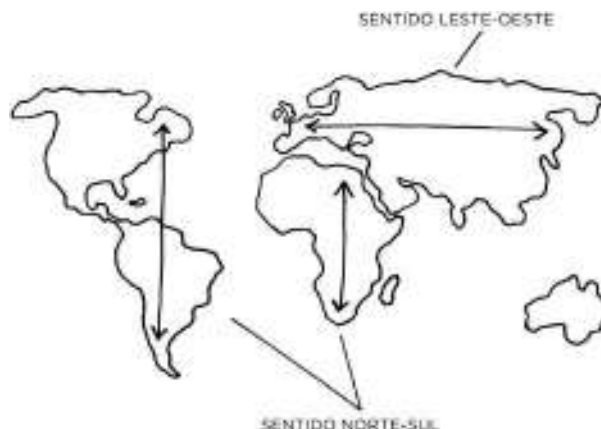



FIGURA 13: O eixo primário da Europa e da Ásia é o leste-oeste. O eixo primário das Américas e da África é norte-sul. Isso leva a uma maior variedade de climas no eixo vertical das Américas do que em toda a Europa e Ásia. Como resultado, a agricultura se espalhou quase duas vezes mais rápido em toda a Europa e Ásia do que em outros lugares. O comportamento dos agricultores — mesmo ao longo de centenas ou milhares de anos — foi limitado pelo grau de dificuldade encontrado no ambiente.

Em comparação, o clima varia muito quando viajamos de norte a sul. Imagine o quão diferente é o clima na Flórida em comparação com o Canadá. Você pode ser o agricultor mais talentoso do mundo, mas isso não o ajudará a cultivar as laranjas da Flórida no inverno canadense. A neve não é uma boa alternativa como solo. Para espalhar as colheitas ao longo das rotas norte-sul, os agricultores precisariam encontrar e domesticar novas plantas sempre que o clima mudasse.

Como resultado, a agricultura se espalhou de duas a três vezes mais rápido na Ásia e na Europa do que nas Américas. Ao longo dos séculos, essa pequena diferença teve um impacto muito grande. O aumento da produção de alimentos permitiu um crescimento populacional mais rápido. Com mais pessoas, essas culturas foram

capazes de construir exércitos mais fortes e foram mais bem equipadas para desenvolver novas tecnologias. As mudanças começaram pequenas — uma cultura que se espalhou um pouco mais, uma população que cresceu um pouco mais rápido —, mas agravou-se em diferenças substanciais ao longo do tempo.

A disseminação da agricultura fornece um exemplo da 3ª Lei da Mudança de Comportamento em escala global. A sabedoria convencional afirma que a motivação é a chave para a mudança de hábitos. Talvez se você *realmente* quisesse, conseguiria. Mas a verdade é que nossa verdadeira motivação é sermos preguiçosos e fazer o que é conveniente. E, apesar do que o mais recente best-seller de produtividade lhe dirá, essa é uma estratégia inteligente, não estúpida.

A energia é preciosa, e o cérebro está preparado para economizá-la sempre que possível. É da natureza humana seguir a Lei do Mínimo Esforço, que afirma que, ao decidir entre duas opções semelhantes, as pessoas naturalmente serão atraídas pela opção que requer o mínimo de trabalho.[1] Por exemplo, expandir sua fazenda para o leste, onde você pode cultivar as mesmas culturas em vez de se dirigir para o norte, onde o clima é diferente. De todas as ações possíveis que podemos realizar, a que é realizada é aquela que oferece o maior valor pelo menor esforço. Estamos motivados a fazer o que é fácil.

Toda ação requer uma certa quantidade de energia. Quanto mais energia for necessária, menor a probabilidade de ocorrer. Se o seu objetivo é fazer uma centena de flexões por dia, isso despende muita energia! No começo, quando você está motivado e animado, pode reunir forças para começar. Mas, depois de alguns dias, um esforço tão grande parece exaustivo. Enquanto isso, manter o

hábito de fazer uma flexão por dia quase não requer energia para começar. E, quanto menos energia um hábito requerer, maior é a probabilidade de ocorrer.

Analise qualquer comportamento que preencha grande parte da sua vida e verá que pode ser realizado com níveis muito baixos de motivação. Hábitos como navegar no celular, verificar e-mails e assistir à televisão roubam muito do nosso tempo, porque podem ser executados quase sem esforço. Eles são incrivelmente convenientes.

De certo modo, todo hábito é apenas um obstáculo para conseguir o que você realmente quer. A dieta é um obstáculo para entrar em forma. A meditação é um obstáculo para se sentir calmo. O registro no diário é um obstáculo para pensar com clareza. Você não quer o hábito em si. O que realmente quer é o resultado que ele proporciona. Quanto maior o obstáculo — isto é, quanto mais difícil for o hábito —, mais resistência haverá entre você e seu estado final desejado. É por isso que é crucial tornar seus hábitos tão fáceis que possam ser feitos mesmo sem vontade. Se puder tornar seus bons hábitos mais convenientes, será mais provável que os siga.

Mas e quanto a todos os momentos em que parecemos fazer o oposto? Se somos todos tão preguiçosos, como você explica as pessoas que realizam coisas difíceis como criar um filho, começar um negócio ou escalar o Everest?

Certamente, você é capaz de fazer coisas muito difíceis. O problema é que, em alguns dias, você sente vontade de fazer o trabalho pesado e, em outros, sente vontade de desistir. Nos dias difíceis, é crucial ter tantas coisas trabalhando a seu favor quanto possível, para que possa superar os desafios que a vida

naturalmente coloca em seu caminho. Quanto menos resistência enfrentar, mais fácil será para seu eu mais forte emergir. A ideia por trás de *torne-o fácil* não é *apenas* fazer coisas fáceis. A ideia é tornar o mais fácil possível no momento de fazer as coisas que compensam em longo prazo.

COMO CONSEGUIR MAIS COM MENOS ESFORÇO

Imagine que você está segurando uma mangueira de jardim dobrada no meio. Um pouco de água pode fluir, mas não muito. Se quiser aumentar a quantidade de água que passa pela mangueira, você tem duas opções. A primeira é abrir mais a torneira e forçar mais água a sair. A segunda é simplesmente remover a dobra na mangueira e deixar a água fluir naturalmente.

Tentar aumentar sua motivação para criar um hábito difícil é como tentar forçar a água através de uma mangueira dobrada. É possível, mas requer muito esforço e aumenta a tensão em sua vida. Enquanto isso, tornar seus hábitos simples e fáceis é como remover a dobra da mangueira. Em vez de tentar superar a resistência em sua vida, você a reduz.

Uma das maneiras mais eficazes de reduzir a resistência associada a seus hábitos é praticar a reconfiguração do ambiente. No Capítulo 6, discutimos o design de ambiente como um método para tornar as sugestões mais óbvias, mas você também pode otimizar seu ambiente para facilitar as ações. Por exemplo, ao decidir onde praticar um novo hábito, é melhor escolher um lugar que já esteja no caminho da sua rotina. Os hábitos são mais fáceis de criar quando se encaixam no fluxo de sua vida. É mais provável que você não falte à academia se ela estiver no seu caminho para o

trabalho, porque parar não entra em grande conflito com seu estilo de vida. Em comparação, se a academia estiver fora de seu trajeto normal — mesmo que seja por apenas alguns quarteirões —, você precisará “sair do seu caminho” para chegar lá.

Talvez ainda mais eficaz seja reduzir a resistência em sua casa ou escritório. Muitas vezes, tentamos começar hábitos em ambientes de alta resistência. Tentamos seguir uma dieta rigorosa enquanto saímos para jantar com amigos. Nós tentamos escrever um livro em uma casa caótica. Tentamos nos concentrar usando um smartphone cheio de distrações. Mas não precisa ser assim. Podemos remover os pontos de atrito que nos impedem. É exatamente isso que os fabricantes de eletrônicos do Japão começaram a fazer nos anos 1970.

Em um artigo publicado no *New Yorker*, intitulado “Better All the Time”, James Suroweicki escreve:

“As empresas japonesas enfatizaram o que veio a ser conhecido como ‘produção enxuta’, buscando implacavelmente remover resíduos de todos os tipos de processos de produção, redesenhando espaços de trabalho, para que os trabalhadores não precisassem perder tempo se virando e se contorcendo para alcançar suas ferramentas. O resultado foi que as fábricas japonesas eram mais eficientes, e os produtos, mais confiáveis do que os norte-americanos. Em 1974, as chamadas para assistência técnica de televisores coloridos de fabricação norte-americana eram cinco vezes mais comuns que as de televisores japoneses. Em 1979, os trabalhadores norte-americanos levavam três vezes mais tempo para montar seus produtos.”

Gosto de me referir a essa estratégia como *adição por subtração*.[2] As empresas japonesas procuraram todos os pontos de resistência no processo de fabricação e os eliminaram. Ao subtrair o esforço desperdiçado, elas adicionaram clientes e receita. Da mesma forma, quando removemos os pontos de atrito que minam nosso tempo e energia, podemos conquistar mais com menos esforço. (Essa é uma das razões pelas quais arrumar tudo pode ser tão bom: estamos simultaneamente avançando e aliviando a carga cognitiva que nosso meio nos impõe.)

Se você analisar os produtos mais formadores de hábitos, notará que uma das coisas que esses produtos e serviços fazem melhor é remover pequenas resistências de sua vida. Os serviços de entrega de refeições reduzem a resistência de se comprar mantimentos. Os aplicativos de namoro, de se fazer apresentações sociais. Os serviços de carona, de se deslocar até o outro lado da cidade. As mensagens de texto reduzem a resistência de se enviar uma carta pelo correio.

Como um fabricante de televisores japoneses redesenhando seu espaço de trabalho para reduzir o desperdício de movimento, as empresas de sucesso projetam seus produtos para automatizar, eliminar ou simplificar o maior número de etapas possível. Elas reduzem o número de campos em cada formulário. Diminuem o número de cliques necessários para se criar uma conta. Entregam seus produtos com instruções fáceis de entender ou exigem menos escolhas de seus clientes.

Quando os primeiros assistentes virtuais ativados por voz foram lançados — produtos como o Google Home, o Amazon Echo e o Apple HomePod —, perguntei a um amigo do que ele gostava no produto que havia comprado. Ele disse que era mais fácil dizer

“tocar música country” do que pegar o telefone, abrir o aplicativo de música e escolher uma lista de reprodução. É claro que, apenas alguns anos antes, ter acesso ilimitado à música no seu bolso era um comportamento muito menos trabalhoso em comparação a dirigir até a loja e comprar um CD. O mundo dos negócios é uma eterna busca para entregar o mesmo resultado de uma forma mais fácil.

Estratégias similares têm sido usadas efetivamente pelos governos. Quando o governo britânico quis aumentar as taxas de arrecadação de impostos, eles mudaram a abordagem de direcionar cidadãos a uma página da web onde o formulário de imposto poderia ser baixado para um link que os levava diretamente ao formulário. Reduzir essa etapa no processo aumentou a taxa de resposta de 19,2% para 23,4%. Para um país como o Reino Unido, esses pontos percentuais representam milhões em receita tributária.

A ideia central é criar um ambiente em que fazer a coisa certa é o mais fácil possível. Grande parte da batalha de construir hábitos melhores se resume a encontrar maneiras de reduzir a resistência associada aos nossos bons hábitos e aumentar a resistência associada aos maus.

PREPARE O AMBIENTE PARA USO FUTURO

Oswald Nuckols é um desenvolvedor de TI de Natchez, Mississippi. Ele também é alguém que entende o poder de preparar seu ambiente.

Nuckols discorreu sobre seus hábitos de limpeza, seguindo uma estratégia que ele chama de “reinicializar o ambiente”. Por exemplo, quando termina de assistir à televisão, ele coloca o controle remoto

de volta no suporte, arruma as almofadas no sofá e dobra o cobertor. Quando sai do carro, ele joga fora todo o lixo. Sempre que toma banho, limpa o vaso sanitário enquanto o chuveiro está se aquecendo. (Como ele observa, o "momento perfeito para limpar o vaso é imediatamente antes de você se lavar no chuveiro".) O propósito de reinicializar cada ambiente não é simplesmente limpá-lo depois da última ação, mas prepará-lo para a ação futura.

"Quando entro em um ambiente, tudo está no lugar certo", escreveu Nuckols. "Como faço isso todos os dias em todos os cômodos, as coisas sempre estão no lugar… As pessoas pensam que trabalho muito, mas na verdade sou muito preguiçoso. Sou apenas preguiçosamente proativo. Isso proporciona muito tempo extra."

Sempre que organiza um espaço para um propósito específico, você o prepara para facilitar a próxima ação. Por exemplo, minha esposa guarda uma caixa de cartões comemorativos por ocasião — aniversário, condolência, casamento, formatura e outros. Sempre que necessário, ela pega um cartão apropriado e o envia. Ela é incrivelmente boa em se lembrar de enviar cartões porque reduziu a resistência de fazê-lo. Durante anos, fui o oposto. Alguém tinha um bebê, e eu pensava: "Eu deveria mandar um cartão." Mas as semanas se passavam e, quando me lembrava de comprar um, já era tarde demais. O hábito não era fácil.

Há muitas maneiras de preparar seu ambiente para que ele esteja pronto para o uso imediato. Se quiser preparar um café da manhã saudável, coloque a frigideira no fogão e arrume os pratos e utensílios necessários na noite anterior. Quando acordar, fazer o café da manhã será fácil.

- Quer desenhar mais? Coloque seus lápis, canetas, cadernos e ferramentas de desenho em cima de sua mesa, com fácil acesso.
- Quer se exercitar? Prepare suas roupas de ginástica, sapatos, bolsa de ginástica e garrafa de água com antecedência.
- Quer melhorar sua dieta? Pique uma boa quantidade de frutas e legumes nos fins de semana e guarde-os em recipientes, para que você tenha fácil acesso a produtos saudáveis e opções prontas para comer durante a semana.

Essas são maneiras simples de tornar o bom hábito o caminho de menor resistência.

Você também pode inverter esse princípio e preparar o ambiente para dificultar os comportamentos ruins. Se estiver assistindo à televisão demais, por exemplo, desconecte-a após cada uso. Apenas conecte-a novamente se puder dizer em voz alta o nome do programa a que deseja assistir. Essa configuração cria a resistência suficiente para evitar assistir à televisão sem pensar.

Se isso não acontecer, você pode dar um passo adiante. Desconecte a televisão e tire as baterias do controle remoto após cada uso, para que ligá-la novamente exija dez segundos extras. E, se você for realmente obstinado, mova a televisão para outro cômodo e guarde-a em um armário após cada uso. Você pode ter certeza de que só vai tirá-la quando *realmente* quiser assistir a algo. Quanto maior a resistência, menor a probabilidade do hábito.

Sempre que possível, deixo meu telefone em uma sala diferente até o almoço. Quando está bem do meu lado, acabo checando-o a

manhã toda sem motivo algum. Mas, quando está em outra sala, raramente penso nele. E a resistência é grande o suficiente para que eu não o pegue sem um motivo. Como resultado, tenho de três a quatro horas todas as manhãs em que posso trabalhar sem interrupção.

Se colocar o telefone em outra sala não parece suficiente, peça a um amigo ou familiar que o esconda por algumas horas. Peça a um colega de trabalho para mantê-lo em sua mesa de manhã e devolvê-lo no almoço.

É notável como é necessária pouca resistência para evitar comportamentos indesejáveis. Quando escondo a cerveja na parte de trás da geladeira, onde não consigo ver, bebo menos. Quando excluo os aplicativos de mídia social do meu telefone, pode levar semanas até que eu faça o download deles novamente e faça login. Esses truques dificilmente controlarão um vício real, mas, para muitos de nós, um pouco de resistência pode ser a diferença entre manter um bom hábito e ceder a um mau. Imagine o impacto cumulativo de fazer dezenas dessas mudanças e viver em um ambiente projetado para tornar os bons comportamentos mais fáceis e os maus comportamentos mais difíceis.

Quer estejamos abordando a mudança de comportamento como um indivíduo, pai, coach ou líder, devemos nos fazer a mesma pergunta: “Como podemos projetar um mundo onde é fácil fazer o que é certo?” Reconfigure sua vida para que as ações mais importantes sejam também as mais fáceis de fazer.

Resumo do Capítulo

- O comportamento humano segue a lei do mínimo esforço. Naturalmente, somos atraídos pela opção que requer o mínimo de trabalho.
- Crie um ambiente em que fazer a coisa certa seja o mais fácil possível.
- Reduza a resistência associada a bons comportamentos. Quando a resistência é baixa, os hábitos são fáceis.
- Aumente a resistência associada a maus comportamentos. Quando a resistência é alta, os hábitos são difíceis.
- Prepare seu ambiente para facilitar as ações futuras.

---

1 Esse é um princípio fundamental da física, conhecido como o Princípio da Mínima Ação. Afirma que o caminho percorrido entre dois pontos será sempre o que requer menos energia. Esse princípio simples sustenta as leis do universo. A partir dessa ideia, você pode descrever as leis do movimento e da relatividade.

2 A expressão *adição por subtração* também é usada por equipes e empresas para descrever a remoção de pessoas de um grupo para tornar a equipe mais forte no geral.

13

Como Parar de Procrastinar Usando a Regra dos Dois Minutos

Twyla Tharp é mundialmente considerada uma das maiores bailarinas e coreógrafas da era moderna. Em 1992, ela recebeu uma bolsa MacArthur Fellowship, muitas vezes referida como “Bolsa para Gênios”, e passou a maior parte de sua carreira viajando pelo mundo para apresentar seus trabalhos originais. Ela também credita muito de seu sucesso a hábitos diários simples.

“Começo cada dia da minha vida com um ritual”, escreve ela. “Acordo às 5h30, coloco minhas roupas de ginástica, minhas polainas, minha camiseta e meu chapéu. Saio da minha casa em Manhattan, chamo um táxi e digo ao motorista para me levar até a academia Pumping Iron, na 91st Street com a First Avenue, onde trabalho por duas horas.”

“O ritual não é o alongamento e o treinamento com pesos a que submeto meu corpo todas as manhãs na academia; o ritual é o táxi. No momento em que digo ao motorista aonde ir, completei o ritual.”

“É um ato simples, mas executá-lo da mesma maneira, a cada manhã o torna habitual — torna-o repetível, fácil de fazer. Isso reduz a chance de deixar de praticá-lo ou fazer algo diferente. É mais um item no meu arsenal de rotinas e uma coisa a menos para pensar.”

Chamar um táxi todas as manhãs pode ser uma pequena ação, mas é um exemplo esplêndido da 3ª Lei da Mudança de Comportamento.

Pesquisadores estimam que 40% a 50% de nossas ações são praticadas por hábito. Essa já é uma porcentagem substancial, mas a verdadeira influência de seus hábitos é ainda maior do que esses números sugerem. Hábitos são escolhas automáticas que influenciam as decisões conscientes que se seguem. Sim, um hábito pode ser concluído em apenas alguns segundos, mas também pode moldar atitudes tomadas ao longo de minutos ou horas depois.

Hábitos são como a entrada de uma rodovia. Eles o levam por um caminho, e, antes que perceba, você acelera para o próximo comportamento. É mais fácil continuar o que já está fazendo do que fazer algo diferente. Você assiste a um filme ruim por duas horas. Continua comendo mesmo quando já está satisfeito. Verifica seu telefone por "apenas um segundo" e quando percebe passou 20 minutos olhando para a tela. Dessa forma, os hábitos que segue de modo não consciente determinam as escolhas que faz de modo consciente.

Todo final de tarde, há um pequeno momento — geralmente por volta das 17h15 — que molda o resto da minha noite. Minha esposa chega do trabalho e nós colocamos nossas roupas de ginástica e vamos para a academia ou nos largamos no sofá, pedimos comida indiana e assistimos a *The Office*.[1] Semelhante a Twyla Tharp chamando o táxi, o ritual é vestir as roupas de ginástica. Se eu trocar de roupa, sei que o treino vai acontecer. Tudo o que se segue — ir à academia, decidir quais exercícios fazer, me posicionar nos aparelhos — é fácil quando dou o primeiro passo.

Todos os dias, há um punhado de momentos que proporcionam um impacto descomunal. Refiro-me a essas pequenas escolhas como *momentos decisivos*. O momento em que você decide entre pedir comida ou fazer o jantar. O momento em que escolhe entre dirigir seu carro ou andar de bicicleta. O momento em que decide entre começar seu dever de casa ou jogar videogame. Essas escolhas são uma bifurcação na estrada.

MOMENTOS DECISIVOS

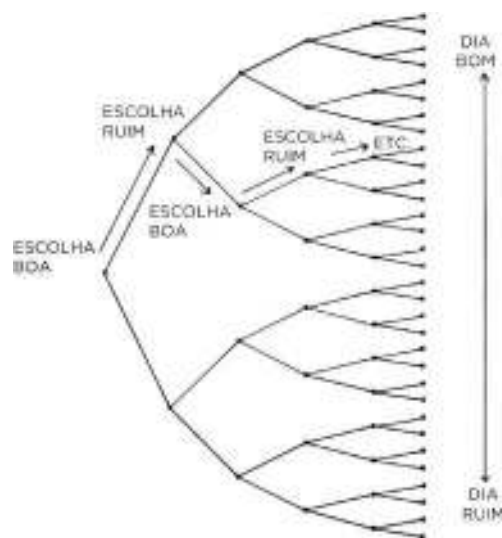



FIGURA 14: A diferença entre um dia bom e um ruim é muitas vezes questão de escolhas produtivas e saudáveis feitas em momentos decisivos. Essas escolhas são como uma bifurcação na estrada; elas se acumulam ao longo do dia e levam a resultados muito diferentes.

Momentos decisivos definem as opções disponíveis para seu eu futuro. Por exemplo, entrar em um restaurante é um momento decisivo porque determina o que vai comer no almoço. Tecnicamente, você controla o que pede, mas, em um sentido mais amplo, só pode pedir um item que esteja no cardápio. Se você entrar em um restaurante de carnes, pode comer um filé ou uma

costela, mas não sushi. Suas opções são limitadas pelo que está disponível. Elas são moldadas pela primeira escolha.

Somos limitados por onde nossos hábitos nos levam. É por isso que dominar os momentos decisivos do dia é tão importante. Cada dia é composto por muitos momentos, mas são realmente algumas escolhas habituais que determinam o caminho que você toma. Essas pequenas escolhas se acumulam, cada uma definindo a trajetória de como você passa os momentos seguintes.

Hábitos são o começo, não o ponto-final. Eles são o táxi, não a academia.

A REGRA DOS DOIS MINUTOS

Mesmo quando sabe que deve começar aos poucos, é fácil exagerar no início. Quando sonha em fazer mudanças, a emoção toma conta e você acaba tentando fazer muito em pouco tempo. A melhor maneira que conheço de contrariar essa tendência é a *Regra dos Dois Minutos*, que afirma: "Quando você inicia um hábito, ele deve levar menos de dois minutos para ser executado."

Você descobrirá que praticamente qualquer hábito pode ser reduzido a uma versão de dois minutos:

- "Ler antes de dormir toda noite" se torna "Ler uma página"
- "Fazer 30 minutos de ioga" se torna "Pegar meu tapete de yoga"
- "Estudar para a aula" se torna "Abrir minhas anotações"
- "Dobrar a roupa" se torna "Dobrar um par de meias"
- "Correr três quilômetros" se torna "Calçar os tênis de corrida"

A ideia é tornar seus hábitos os mais fáceis possíveis de começar. Qualquer um pode meditar por um minuto, ler uma página ou guardar uma peça de roupa. E, como acabamos de discutir, essa é uma estratégia poderosa porque, depois de começar a fazer a coisa certa, é muito mais fácil continuar fazendo. Um novo hábito não deve parecer um desafio. As ações que se *seguem* podem ser um desafio, mas os primeiros dois minutos devem ser fáceis. O que você quer é uma "porta de acesso para o hábito", que naturalmente o leve a um caminho mais produtivo.

Geralmente, você pode descobrir as portas de acesso dos hábitos que levarão ao resultado desejado mapeando seus objetivos em uma escala de "muito fácil" a "muito difícil". Por exemplo, correr uma maratona é muito difícil. Correr 5km é difícil. Andar 10 mil passos é moderadamente difícil. Caminhar 10 minutos é fácil. E colocar seus tênis de corrida é muito fácil. Seu objetivo pode ser correr uma maratona, mas sua porta de acesso ao hábito é colocar os tênis de corrida. É assim que você segue a Regra dos Dois Minutos.

Muito Fácil	Fácil	Moderado	Difícil	Muito Difícil
Coloque os tênis	Caminhe por 10 minutos	Caminhe 10 mil passos	Corra 5km	Corra uma maratona
Escreva uma frase	Escreva um parágrafo	Escreva mil palavras	Escreva um artigo de 5 mil palavras	Escreva um livro
Abra as anotações	Estude por 10 minutos	Estude por 3 horas	Tire somente notas 10	Faça um doutorado

As pessoas geralmente acham estranho falar sobre ler uma página, meditar por um minuto ou fazer uma ligação de vendas. Mas

o ponto não é fazer uma coisa. O objetivo é dominar o hábito de comparecer. A verdade é que um hábito deve ser estabelecido antes que possa ser melhorado. Se você não consegue aprender a habilidade básica de comparecer, então tem pouca esperança de dominar os detalhes mais sutis. Em vez de tentar criar um hábito perfeito desde o começo, faça a coisa mais fácil em uma base mais consistente. Você tem que padronizar antes de otimizar.

À medida que domina a arte de comparecer, os dois primeiros minutos simplesmente se tornam um ritual no início de uma rotina maior. Isso não é apenas um truque para facilitar os hábitos, é a maneira ideal de dominar uma habilidade difícil. Quanto mais você ritualizar o início de um processo, maior é a probabilidade de atingir o profundo foco necessário para fazer grandes coisas. Ao executar o mesmo aquecimento antes de cada treino, fica mais fácil entrar no estado de pico de desempenho. Seguindo o mesmo ritual criativo, você facilita o difícil trabalho de criar. Ao desenvolver um consistente hábito de desligamento, ir para a cama em um tempo razoável fica fácil. Pode até não conseguir automatizar todo o processo, mas pode deixar a primeira ação automática. Facilite o início do processo, e o resto acontecerá.

A Regra dos Dois Minutos pode parecer um truque para algumas pessoas. Você sabe que o *real* objetivo vai levar mais do que apenas dois minutos, então pode parecer que está tentando se enganar. Ninguém está realmente querendo ler uma página, fazer uma flexão ou abrir as anotações. E se você sabe que é um truque mental, por que cairia nele?

Se a Regra dos Dois Minutos parece forçada, tente isto: pratique por dois minutos e depois pare. Vá correr, mas você *deve* parar depois de dois minutos. Comece a meditar, mas *deve* parar depois

de dois minutos. Estude árabe, mas *deve* parar depois de dois minutos. Não é uma estratégia para começar, é a coisa toda. Seu hábito *só* pode durar 120 segundos.

Um dos meus leitores usou essa estratégia para perder mais de 50kg. No começo, ele ia à academia todos os dias, mas dizia a si mesmo que não poderia permanecer por mais de cinco minutos. Ele ia à academia, fazia exercícios por cinco minutos e saía assim que o tempo acabava. Depois de algumas semanas, ele olhou em volta e pensou: “Bem, estou sempre vindo para cá de qualquer maneira. Posso muito bem começar a ficar um pouco mais.” Alguns anos depois, o excesso de peso desapareceu.

Escrever um diário é outro exemplo. Quase todo mundo pode se beneficiar passando seus pensamentos da cabeça para o papel, mas a maioria das pessoas desiste depois de alguns dias, ou nem começa, porque escrever um diário parece uma tarefa árdua.[2] O segredo é ficar sempre abaixo do ponto em que isso passa a ser percebido como trabalho. Greg McKeown, um consultor de liderança do Reino Unido, construiu um hábito de criar um diário deliberadamente escrevendo *menos* do que gostaria. Ele sempre parava de escrever antes que parecesse um aborrecimento. Ernest Hemingway acreditava em conselhos semelhantes para qualquer tipo de escrita. “A melhor maneira é sempre parar quando você está indo bem”, disse ele.

Estratégias como essa funcionam também por outro motivo: reforçam a identidade que você quer construir. Se aparecer na academia por cinco dias seguidos — mesmo que seja por apenas dois minutos —, está apostando em sua nova identidade. Você não está preocupado em ficar em forma. Está focado em se tornar o tipo

de pessoa que não perde os treinos. Está praticando a menor ação que confirma o tipo de pessoa que quer ser.

Raramente pensamos em mudar dessa forma porque somos consumidos pelo objetivo final. Mas uma flexão é melhor do que nenhum exercício. Um minuto de prática de violão é melhor que nada. Um minuto de leitura é melhor do que nunca pegar um livro. É melhor fazer menos do que você esperava do que não fazer nada.

Em algum momento, depois de estabelecer o hábito e comparecer todos os dias, combine a Regra dos Dois Minutos com uma técnica que chamamos de *modelagem de hábito* para escalonar seu hábito em direção a seu objetivo. Comece dominando os dois primeiros minutos da menor versão do comportamento. Em seguida, avance para um passo intermediário e repita o processo — concentrando-se nos dois primeiros minutos e dominando esse estágio antes de passar para o próximo. Em determinado ponto, você estará praticando o hábito que originalmente quis criar, mantendo, ao mesmo tempo, seu foco onde deveria estar: nos dois primeiros minutos do comportamento.

EXEMPLOS DE MODELAGEM DE HÁBITO

Hábito	**Acordar Cedo**	**Tornar-se Vegano**	**Exercitar-se**
Fase 1	Esteja em casa às 22h todas as noites.	Comece a comer legumes em todas as refeições.	Vista a roupa de treino.
Fase 2	Desligue todos os dispositivos (TV, telefone etc.) até às 22h todas as noites.	Pare de comer animais com quatro patas (vaca, porco, cordeiro etc.).	Saia (tente dar um passeio).
Fase 3	Esteja na cama às 22h todas as noites (lendo um livro, conversando com seu parceiro).	Pare de comer animais com duas patas (frango, peru etc.).	Dirija para a academia, faça exercícios por cinco minutos e saia.

Fase 4	Apague as luzes às 22h todas as noites.	Pare de comer animais sem patas (peixe, mariscos, vieiras etc.).	Exercite-se por 15 minutos pelo menos uma vez por semana.
Fase 5	Acorde às 6h todos os dias.	Pare de comer todos os produtos de origem animal (ovos, leite, queijo).	Exercite-se três vezes por semana.

Quase todo objetivo maior de vida pode ser transformado em um comportamento de dois minutos. Quero viver uma vida saudável e longa > Preciso ficar em forma > Preciso me exercitar > Tenho que vestir minhas roupas de ginástica. Quero ter um casamento feliz > Preciso ser um bom parceiro > Deveria fazer algo todos os dias para facilitar a vida do meu parceiro > Deveria planejar a refeição para a próxima semana.

Sempre que tiver dificuldades para manter um hábito, experimente a Regra dos Dois Minutos. É uma maneira simples de facilitar seus hábitos.

Resumo do Capítulo

- Os hábitos podem ser concluídos em poucos segundos, mas continuam a afetar seu comportamento por minutos ou horas depois.
- Muitos hábitos ocorrem em momentos decisivos — escolhas que são como uma bifurcação na estrada — e o direcionam para um dia produtivo ou um improdutivo.
- A Regra dos Dois Minutos afirma: “Quando você inicia um novo hábito, ele deve levar menos de dois minutos para ser executado.”

- Quanto mais você ritualizar o início de um processo, maior é a probabilidade de entrar no estado de profundo foco necessário para fazer grandes coisas.
- Padronize antes de otimizar. Você não pode melhorar um hábito que não existe.

---

1 Para ser justo, essa ainda é uma programação bem tentadora.

2 Projetei um diário de hábitos especificamente para tornar a escrita de um diário mais fácil. Inclui uma seção “Uma linha por dia”, onde você simplesmente escreve uma frase sobre seu dia. Você pode aprender mais em atomichabits.com/journal [conteúdo em inglês].

14

Como Tornar os Bons Hábitos Inevitáveis e os Maus, Impossíveis

NO VERÃO DE 1830, Victor Hugo enfrentava um prazo impossível. Doze meses antes, o autor francês prometera à editora um novo livro. Mas, em vez de escrever, ele passara o ano buscando outros projetos, entretendo convidados e adiando seu trabalho. Frustrada, a editora de Hugo respondeu estabelecendo um prazo de menos de seis meses. O livro teria que ser concluído em fevereiro de 1831.

Hugo elaborou um estranho plano para vencer sua procrastinação. Ele recolheu todas as suas roupas e pediu a um assistente para trancá-las em um grande baú. Ficou sem nada para vestir, exceto um grande xale. Sem roupas adequadas para sair, ele permaneceu em seu escritório e escreveu diligentemente durante o outono e o inverno de 1830. *O Corcunda de Notre Dame* foi publicado duas semanas antes do dia 14 de janeiro de 1831.[1]

Às vezes, o sucesso envolve menos facilitar os bons hábitos e mais dificultar os maus. Essa é uma inversão da 3ª Lei da Mudança de Comportamento: *torne-o difícil*. Se você se vê continuamente com dificuldades em seguir seus planos, siga o exemplo de Victor Hugo e dificulte seus maus hábitos criando o que os psicólogos chamam de *dispositivo de compromisso*.

Um dispositivo de compromisso é uma escolha que você faz no presente que controla suas ações no futuro. É uma forma de amarrar comportamentos futuros, vinculando você aos bons hábitos e impedindo os maus. Quando Victor Hugo trancou suas roupas para que pudesse se concentrar em escrever, ele estava criando um dispositivo de compromisso.[2]

Existem várias maneiras de criar um dispositivo de compromisso. Você pode reduzir o excesso de alimentos comprando alimentos em embalagens individuais, em vez de em grandes quantidades. Pode pedir para ser adicionado à lista de banidos em cassinos e sites de pôquer online para evitar futuras apostas. Já ouvi falar de atletas que têm que "atingir o peso" para uma competição deixarem suas carteiras em casa durante a semana antes da pesagem, para não ficarem tentados a comprar fast-food.

Como outro exemplo, meu amigo e especialista em hábitos, Nir Eyal, comprou um temporizador de tomada, um adaptador que conecta seu roteador de internet e a tomada. Às 22h, todas as noites, o temporizador de tomada corta a energia do roteador. Quando a internet se desliga, todo mundo sabe que é hora de ir para a cama.

Os dispositivos de compromisso são úteis porque permitem desfrutar das boas intenções antes de ser vítima da tentação.

Sempre que estou tentando cortar calorias, por exemplo, peço ao garçom para dividir minha refeição e colocar metade em uma embalagem para viagem *antes* que a refeição seja servida. Se eu esperasse até que a refeição chegasse e dissesse a mim mesmo: "Eu só comerei metade", isso nunca funcionaria.

A chave é mudar a tarefa de tal forma que *desviar* do hábito exija mais trabalho do que iniciá-lo. Se está se sentindo motivado para entrar em forma, agende uma sessão de yoga e pague antecipadamente. Se está animado com o negócio que deseja iniciar, envie um e-mail para um empresário que respeita e agende uma consultoria. Quando chega a hora de agir, a única maneira de fugir é cancelar a reunião, o que requer esforço e pode custar dinheiro.

Dispositivos de compromisso aumentam as chances de você fazer a coisa certa no futuro, dificultando os maus hábitos no presente. No entanto, podemos fazer ainda melhor. Podemos tornar os bons hábitos inevitáveis e os maus, impossíveis.

COMO AUTOMATIZAR UM HÁBITO E NUNCA PENSAR NELE NOVAMENTE

John Henry Patterson nasceu em Dayton, Ohio, em 1844. Ele passou a infância ajudando nos afazeres da fazenda da família e trabalhando em turnos na serraria de seu pai. Depois de frequentar a faculdade em Dartmouth, Patterson retornou a Ohio e abriu uma pequena loja de suprimentos para os mineiros de carvão.

Parecia uma boa oportunidade. A loja enfrentava pouca concorrência e desfrutava de um fluxo constante de clientes, mas

ainda lutava para ter lucro. Foi quando Patterson descobriu que seus empregados furtavam seu dinheiro.

No século XIX, o furto por funcionários era um problema comum. Os recibos eram mantidos em uma gaveta aberta e podiam ser facilmente alterados ou descartados. Não havia câmeras de vídeo para rever o comportamento e nenhum software para rastrear as transações. A menos que você estivesse disposto a supervisionar seus funcionários a cada minuto do dia ou a gerenciar todas as transações sozinho, era difícil evitar o furto.

Enquanto Patterson refletia sobre sua situação, encontrou um anúncio de uma nova invenção chamada de Caixa Incorruptível de Ritty. Projetada por seu colega James Ritty, residente em Dayton, foi a primeira caixa registradora. A máquina automaticamente bloqueia o dinheiro e os recibos depois de cada transação. Patterson comprou duas por US$50 cada.

O furto por funcionários em sua loja acabou da noite para o dia. Nos seis meses seguintes, os negócios de Patterson saíram do prejuízo para gerar um lucro de US$5 mil — o equivalente a mais de US$100 mil nos dias de hoje.

Patterson ficou tão impressionado com a máquina que mudou de empresa. Ele comprou os direitos da invenção de Ritty e abriu a National Cash Register Company. Dez anos depois, a National Cash Register tinha mais de mil funcionários e estava a caminho de se tornar um dos negócios mais bem-sucedidos de sua época.

A melhor maneira de quebrar um mau hábito é torná-lo impraticável. Aumente a resistência até que não tenha a opção de agir. A genialidade da caixa registradora era automatizar o comportamento ético, tornando o furto praticamente impossível. Em

vez de tentar mudar os empregados, automatizou o comportamento preferível.

Algumas ações, como a adoção de uma caixa registradora, funcionam sempre. Esse tipo de solução exige um pouco de esforço inicial, mas criam um valor crescente ao longo do tempo. Sou fascinado pela ideia de que uma única escolha gere retornos repetidas vezes, e inquiri meus leitores sobre suas soluções favoritas de ação única que levaram a melhores hábitos de longo prazo. A tabela a seguir compartilha algumas das respostas mais populares.

Eu aposto que, se as pessoas fizessem simplesmente metade das ações da lista — mesmo que não pensassem mais em seus hábitos —, a maioria estaria vivendo melhor dentro de um ano. Essas ações únicas são uma maneira direta de empregar a 3ª Lei da Mudança de Comportamento. Elas facilitam o bom sono, a alimentação saudável, a produtividade, a economia e o bem-estar geral.

AÇÕES ÚNICAS QUE VINCULAM BONS HÁBITOS

Nutrição	Felicidade
Compre um filtro para limpar sua água potável.	Tenha um cachorro.
Use pratos menores para reduzir a ingestão de calorias.	Mude para uma vizinhança amigável e sociável.
Sono	**Saúde Geral**
Compre um bom colchão.	Tome vacinas.
Instale cortinas blackout.	Compre bons sapatos para evitar dores nas costas.
Remova a televisão do quarto.	Compre uma cadeira e mesa de trabalho confortáveis.

Produtividade	Finanças
Cancele assinaturas de e-mails.	Inscreva-se em um plano de investimento automático.
Desligue as notificações e silencie grupos de conversa.	Configure o pagamento automático de contas.
Coloque o celular no modo silencioso.	Cancele a TV a cabo.
Use filtros de e-mail para limpar sua caixa de entrada.	Peça redução de tarifas de seus prestadores de serviços.
Delete apps de jogos e de mídia social de seu celular.	

Naturalmente, existem muitas maneiras de automatizar bons hábitos e se livrar dos maus. Em geral, eles envolvem colocar a tecnologia para trabalhar para você. A tecnologia pode transformar ações que antes eram difíceis, irritantes e complicadas em comportamentos fáceis, indolores e simples. É a maneira mais confiável e eficaz de garantir o comportamento ideal.

Isso é particularmente útil para comportamentos raros se tornarem habituais. As coisas que você tem que fazer mensal ou anualmente — como reequilibrar seu portfólio de investimentos — nunca são repetidas com frequência suficiente para se tornar um hábito, então elas se beneficiam particularmente de que a tecnologia se “lembre” de fazê-las por você.

Outros exemplos incluem:

- **Medicina:** Compras de medicamentos podem ser automaticamente refeitas.

- **Finanças pessoais:** Funcionários podem poupar para a aposentadoria com uma dedução salarial automática.
- **Cozinha:** Serviços de entrega de alimentos podem fazer suas compras de supermercado.
- **Produtividade:** A navegação na mídia social pode ser cortada com um bloqueador de sites.

Quando automatiza a maior parte possível de sua vida, você pode empregar seus esforços em tarefas que as máquinas ainda não podem executar. Cada hábito que delegamos à tecnologia libera tempo e energia para passarmos ao próximo estágio de crescimento. Como escreveu o matemático e filósofo Alfred North Whitehead: “A civilização avança estendendo o número de operações que podemos realizar sem pensar.”

Naturalmente, o poder da tecnologia também pode funcionar contra nós. Assistir à TV compulsivamente se torna um hábito porque você precisa empregar mais esforço para *parar* de olhar para a tela do que continuar fazendo isso. Em vez de pressionar um botão para avançar para o próximo episódio, a Netflix ou o YouTube o reproduz automaticamente. Tudo o que você precisa fazer é manter os olhos abertos.

A tecnologia cria um nível de conveniência que permite a você agir de acordo com seus menores caprichos e desejos. Na mera sugestão de fome, é possível ter comida entregue à sua porta. Ao menor sinal de tédio, você pode se perder na vasta extensão das mídias sociais. Quando o esforço necessário para agir de acordo com seus desejos se torna efetivamente zero, é possível acabar cedendo a qualquer impulso que surja no momento. A desvantagem da automação é que podemos nos ver pulando de tarefa fácil para

tarefa fácil sem ter tempo para um trabalho mais difícil, mas, no final das contas, mais recompensador.

Muitas vezes me vejo atraído pelas mídias sociais durante qualquer período de inatividade. Se me sinto entediado por apenas uma fração de segundo, pego meu telefone. É fácil amortizar essas pequenas distrações como “apenas fazer uma pausa”, mas com o tempo elas podem se acumular em um problema sério. A constante atração de “apenas mais um minuto” pode me impedir de fazer algo relevante. E não sou o único. Em média as pessoas passam mais de duas horas por dia nas redes sociais. O que você poderia fazer com 600 horas adicionais por ano?

Durante o ano em que escrevi este livro, experimentei uma nova estratégia de gerenciamento de tempo. Toda segunda-feira, minha assistente redefinia as senhas de todas as minhas contas de mídia social, me desconectando em todos os dispositivos. Ao longo de toda a semana eu trabalhava sem distrações. Na sexta-feira, ela me enviava as novas senhas. Eu tinha o fim de semana inteiro para aproveitar o que as mídias sociais têm a oferecer até segunda-feira de manhã, quando ela faria isso de novo. (Se você não tiver uma assistente, junte-se a um amigo ou familiar e redefina as senhas um do outro a cada semana.)

Uma das maiores surpresas foi a rapidez com que me adaptei. Na primeira semana de isolamento das mídias sociais, percebi que não precisava checá-las com tanta frequência com que estava acostumado, e certamente não precisava acessá-las todos os dias. Simplesmente foi tão fácil que se tornou o padrão. Uma vez que meu mau hábito se tornou impossível, descobri que, na verdade, eu *tinha* a motivação para trabalhar em tarefas mais significativas.

Depois que removi a distração mental do meu ambiente, ficou muito mais fácil prestar atenção no que realmente importa.

Ao trabalhar a seu favor, a automação pode tornar seus bons hábitos inevitáveis e os maus, impossíveis. É uma forma mais eficaz de bloquear o comportamento futuro do que confiar na força de vontade no momento. Ao utilizar dispositivos de compromisso, decisões estratégicas no passado e tecnologia, você cria um ambiente de inevitabilidade — um espaço onde bons hábitos não são apenas um resultado esperado, mas um resultado praticamente garantido.

Resumo do Capítulo

- A inversão da 3ª Lei da Mudança de Comportamento é *torne-o difícil*.
- Um dispositivo de compromisso é uma escolha que você faz no presente que amarra um comportamento melhor no futuro.
- A melhor maneira de bloquear comportamentos futuros é automatizar seus hábitos.
- Opções únicas — como comprar um colchão melhor ou inscrever-se em um plano de poupança automático — são ações únicas que automatizam seus hábitos futuros e proporcionam retornos crescentes ao longo do tempo.
- Usar a tecnologia para automatizar seus hábitos é a maneira mais confiável e eficaz de garantir o comportamento correto.

---

1 A ironia da semelhança dessa história ao meu processo de escrever este livro não passou despercebida. Embora minha editora fosse muito mais complacente, e meu armário

permanecesse cheio, senti como se tivesse que me colocar em prisão domiciliar para terminar o manuscrito.

2 Isso também é chamado de “pacto de Ulisses” ou “contrato de Ulisses”. Nomeado em homenagem a Ulisses, o herói de *A Odisseia*, que disse a seus marinheiros para amarrá-lo ao mastro do navio, para que pudesse ouvir a canção encantadora das sereias, mas não conseguisse conduzir o navio na direção delas e bater nas rochas. Ulysses percebeu os benefícios de bloquear suas ações futuras enquanto sua mente está no lugar certo, em vez de esperar para ver onde seus desejos o levam no momento.

COMO CRIAR UM BOM HÁBITO

A 1ª Lei	Torne-o Claro
1.1	Preencha a Avaliação dos Hábitos. Anote seus hábitos atuais para se conscientizar deles.
1.2	Use as intenções de implementação: "Eu irei [COMPORTAMENTO] às [HORA] em [LOCAL]."
1.3	Use o empilhamento de hábitos: "Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [NOVO HÁBITO]."
1.4	Redesenhe seu ambiente. Torne os estímulos dos bons hábitos óbvios e visíveis.
A 2ª Lei	**Torne-o Atraente**
2.1	Use o empacotamento de tentações. Pareie uma ação que *quer* fazer com uma que *precisa* ser feita.
2.2	Junte-se a uma cultura em que seu comportamento desejado seja o padrão.
2.3	Crie um ritual de motivação. Faça algo de que goste imediatamente antes de um hábito difícil.
A 3ª Lei	**Torne-o Fácil**
3.1	Reduza a resistência. Diminua o número de passos entre você e seus bons hábitos.
3.2	Adéque o ambiente. Prepare seu ambiente para facilitar as ações futuras.
3.3	Domine o momento decisivo. Otimize as pequenas escolhas que produzem um impacto descomunal.
3.4	Use a Regra dos Dois Minutos. Reduza a dimensão de seus hábitos até que possam ser feitos em dois minutos ou menos.
3.5	Automatize seus hábitos. Invista em tecnologia e compras únicas que fixem comportamentos futuros.
A 4ª Lei	**Torne-o Satisfatório**

COMO SE LIVRAR DE UM MAU HÁBITO

Inversão da 1ª Lei	Torne-o Invisível
1.5	Reduza a exposição. Remova os estímulos de seus maus hábitos do ambiente.
Inversão da 2ª Lei	**Torne-o Desinteressante**
2.4	Reestruture sua atitude mental. Ressalte os benefícios de evitar seus maus hábitos.
Inversão da 3ª Lei	**Torne-o Difícil**
3.6	Aumente a resistência. Aumente o número de passos entre você e seus maus hábitos.
3.7	Use um dispositivo de compromisso. Restrinja suas escolhas futuras àquelas que o beneficiam.
Inversão da 4ª Lei	**Torne-o Insatisfatório**

Você pode imprimir uma versão completa deste roteiro de hábitos em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

A 4ª LEI

Torne-o Satisfatório

15

A Regra Essencial da Mudança de Comportamento

NO FINAL DOS ANOS 1990, um funcionário de saúde pública chamado Stephen Luby deixou sua cidade natal de Omaha, Nebraska, e comprou uma passagem só de ida para Karachi, Paquistão.

Karachi era uma das cidades mais populosas do mundo. Em 1998, mais de 9 milhões de pessoas a chamavam de lar. Era o centro econômico do Paquistão e um eixo de transporte, com alguns dos aeroportos e portos marítimos mais ativos da região. Nas áreas comerciais da cidade, você encontra todas as comodidades urbanas padrão e movimentadas ruas centrais. Mas Karachi também era uma das cidades *menos* habitáveis do mundo.

Mais de 60% dos moradores de Karachi viviam em loteamentos clandestinos e favelas. Esses bairros densamente povoados eram repletos de casas improvisadas feitas de tábuas velhas, blocos de concreto e outros materiais descartados. Não havia sistema de coleta de lixo, rede elétrica nem abastecimento de água potável. Quando secas, as ruas eram uma combinação de poeira e lixo. Quando molhadas, se tornavam um poço lamacento de esgoto.

Colônias de mosquitos prosperaram em poças de água estagnada e crianças brincavam em meio ao lixo.

As condições insalubres levavam à disseminação de enfermidades e doenças. Fontes de água contaminada causavam epidemias de diarreia, vômitos e dor abdominal. Quase um terço das crianças que viviam lá eram desnutridas. Com tantas pessoas espremidas em um espaço tão pequeno, vírus e infecções bacterianas se espalhavam rapidamente. Foi essa crise de saúde pública que levou Stephen Luby ao Paquistão.

Luby e sua equipe perceberam que, em um ambiente com saneamento deficiente, o simples hábito de lavar as mãos poderia fazer uma diferença real na saúde dos moradores. Mas logo descobriram que muitas pessoas já sabiam que lavar as mãos era importante.

No entanto, apesar desse conhecimento, muitos moradores lavavam as mãos de maneira descuidada. Algumas pessoas simplesmente passavam as mãos na água rapidamente. Outros só lavavam uma das mãos. Muitos simplesmente se esqueciam de lavar as mãos antes de preparar a comida. Todos *disseram* que lavar as mãos era importante, mas poucas pessoas criaram um hábito. O problema não era conhecimento. O problema era consistência.

Foi quando Luby e sua equipe fizeram uma parceria com a Procter & Gamble para abastecer o bairro com o sabão Safeguard. Comparado com sua barra de sabão padrão, usar o Safeguard era uma experiência mais agradável.

“No Paquistão, o Safeguard era um sabonete premium”, disse-me Luby. “Os participantes do estudo costumavam mencionar o quanto

gostavam da experiência.” O sabonete espumava facilmente, e as pessoas conseguiam espalhar a espuma por toda a mão. Ele cheirava muito bem. Instantaneamente, a lavagem das mãos tornou-se um pouco mais prazerosa.

“Eu vejo o objetivo da promoção da lavagem correta das mãos não como mudança de comportamento, mas como adoção de hábitos”, disse Luby. “É muito mais fácil para as pessoas adotarem um produto que forneça um forte sinal sensorial positivo, por exemplo, o creme dental com sabor de menta, do que adotar um hábito que não forneça feedback sensorial agradável, como o uso do fio dental. A equipe de marketing da Procter & Gamble discutiu a necessidade de criar uma experiência positiva de lavagem das mãos.”

Em poucos meses, os pesquisadores viram uma mudança rápida na saúde das crianças na vizinhança. A taxa de diarreia caiu 52%; a de pneumonia, 48%; e impetigo, uma infecção bacteriana de pele, em 35%.

Os efeitos de longo prazo foram ainda melhores. “Voltamos a algumas das famílias em Karachi seis anos depois”, disse-me Luby. “Mais de 95% dos lares que receberam gratuitamente o sabonete e foram incentivados a lavar as mãos tinham um local para lavar as mãos com água e sabão disponível quando a equipe de estudo retornou… Não havíamos fornecido sabonetes ao grupo de intervenção por mais de cinco anos, mas durante o experimento eles se tornaram tão habituados a lavar as mãos, que mantiveram a prática.” Foi um exemplo poderoso da quarta e última Lei da Mudança de Comportamento: *torne-o satisfatório.*

É mais provável repetirmos um comportamento quando a experiência é satisfatória. É perfeitamente lógico. Sentimentos de

prazer — até mesmo os menores, como lavar as mãos com um sabão que cheira bem e têm muita espuma — são sinais que dizem ao cérebro: “Isso é bom. Faça isso novamente da próxima vez.” O prazer ensina a seu cérebro que vale a pena lembrar e repetir um comportamento.

Vejamos a história da goma de mascar. O chiclete foi vendido comercialmente ao longo dos anos 1800, mas só se tornou um hábito mundial depois que a Wrigley o lançou, em 1891. As primeiras versões eram feitas de resinas relativamente insossas — mastigáveis, mas não saborosas. A Wrigley revolucionou a indústria ao adicionar sabores como menta e frutas, o que tornou o produto saboroso e agradável de usar. Então eles deram um passo adiante e começaram a promover a goma de mascar como uma forma de manter a boca limpa. Os anúncios diziam aos leitores para “Refrescar o paladar”.

Sabores gostosos e uma sensação de boca fresca forneciam pequenos pedaços de reforço imediato e tornavam o produto satisfatório para uso. O consumo disparou, e a Wrigley tornou-se a maior fabricante de chicletes do mundo.

O creme dental teve uma trajetória semelhante. Os fabricantes conseguiram um enorme sucesso quando adicionaram sabores como hortelã, menta e canela a seus produtos. Esses sabores não melhoram a eficácia do creme dental. Simplesmente criam uma sensação de “boca limpa” e tornam a experiência de escovar os dentes mais prazerosa. Minha esposa parou de usar Sensodyne porque não gostava do sabor. Ela mudou para uma marca com um sabor de menta mais forte, que provou ser mais satisfatório.

Por outro lado, se uma experiência não é satisfatória, temos poucas razões para repeti-la. Em minha pesquisa, me deparei com a história de uma mulher que tinha um parente narcisista que a deixava louca. Em uma tentativa de passar menos tempo com esse egomaníaco, ela agia da forma mais chata e tola possível sempre que ele estava por perto. Depois de alguns encontros, *ele* começou a evitá-la porque a achava desinteressante demais.

Histórias como essas são evidências da Regra Essencial de Mudança de Comportamento: *o que é recompensado é repetido. O que é punido é evitado.* Você aprende o que fazer no futuro com base no que foi recompensado (ou punido) por fazer no passado. Emoções positivas cultivam hábitos. Emoções negativas os destroem.

As três primeiras Leis da Mudança de Comportamento — *torne-o claro, torne-o atraente* e *torne-o fácil* — aumentam as chances de que um comportamento seja executado *desta* vez. A 4ª Lei da Mudança de Comportamento — *torne-o satisfatório* — aumenta as chances de que um comportamento se repita da *próxima*. Isso completa o ciclo de hábitos.

Mas há um segredo. Nós não estamos procurando por qualquer tipo de satisfação. Estamos à procura de satisfação imediata.

O DESCOMPASSO ENTRE A RECOMPENSA IMEDIATA E A TARDIA

Imagine que você é um animal que vaga pelas planícies da África — uma girafa, um elefante ou um leão. Em qualquer dia, a maioria de suas decisões tem um impacto imediato. Você está sempre pensando no que comer, onde dormir ou como evitar um predador.

Está constantemente focado no presente ou no futuro muito próximo. Vive no que os cientistas chamam de *ambiente de recompensa imediata* porque suas ações proporcionam instantaneamente resultados claros e imediatos.

Agora volte para seu eu humano. Na sociedade moderna, muitas das escolhas que você faz hoje *não* o beneficiam imediatamente. Se fizer um bom trabalho, receberá um cheque de pagamento em algumas semanas. Se você se exercitar hoje, talvez não esteja acima do peso no ano que vem. Se economizar dinheiro agora, talvez tenha o suficiente para a aposentadoria daqui a décadas. Você vive no que os cientistas chamam de *ambiente de recompensa tardia* porque pode ter que trabalhar por anos antes de que suas ações proporcionem a recompensa pretendida.

O cérebro humano não evoluiu para a vida em um ambiente de recompensa tardia. Os primeiros fósseis de humanos modernos, conhecidos como *Homo sapiens sapiens,* têm aproximadamente 200 mil anos de idade. Esses foram os primeiros humanos a ter um cérebro relativamente semelhante ao nosso. Em particular, o neocórtex — a parte mais nova do cérebro e da região responsável por funções superiores, como a linguagem — tem mais ou menos o mesmo tamanho há 200 mil anos. Você dispõe do mesmo hardware que seus ancestrais paleolíticos.

Apenas recentemente — nos últimos 500 anos — a sociedade mudou para um ambiente predominantemente de recompensa tardia.[1] Em comparação com a idade do cérebro, a sociedade moderna é nova em folha. Nos últimos 100 anos, vimos o surgimento dos automóveis, do avião, da televisão, do computador pessoal, da internet, do smartphone e da Beyoncé. O mundo se

transformou muito nos últimos anos, mas a natureza humana, pouco.

Semelhantes a outros animais da savana africana, nossos ancestrais passavam seus dias respondendo a graves ameaças, garantindo a próxima refeição e refugiando-se de uma tempestade. Faz sentido atribuir um valor alto na gratificação instantânea. O futuro distante era menos importante. E depois de milhares de gerações em um ambiente de recompensa imediata, nosso cérebro evoluiu para preferir retornos rápidos aos de longo prazo.

Economistas comportamentais referem-se a essa tendência como *inconsistência de tempo*. Isto é, a forma como o cérebro avalia as recompensas é inconsistente ao longo do tempo.[2] Você valoriza o presente mais que o futuro. Normalmente, essa tendência nos serve bem. Uma recompensa *certa* agora normalmente vale mais do que uma meramente *possível* no futuro. Mas, ocasionalmente, nosso viés em relação à gratificação instantânea causa problemas.

Por que alguém fuma se sabe que aumenta o risco de câncer de pulmão? Por que alguém come demais quando sabe que aumenta o risco de obesidade? Por que alguém faz sexo desprotegido se sabe que pode resultar em infecção sexualmente transmissível? Depois de entender como o cérebro prioriza as recompensas, as respostas se tornam claras: as consequências dos maus hábitos são tardias, enquanto as recompensas são imediatas. Fumar pode matá-lo em dez anos, mas reduz o estresse e alivia seus desejos de nicotina *agora*. Comer demais é prejudicial em longo prazo, mas apetitoso no momento. Sexo — seguro ou não — proporciona prazer imediato. Doenças e infecções não se manifestam por dias, semanas ou mesmo anos.

Todo hábito produz múltiplos resultados ao longo do tempo. Infelizmente, esses resultados costumam estar desalinhados. Com nossos maus hábitos, o resultado imediato geralmente parece bom, mas o resultado final é ruim. Com bons hábitos, é o inverso: o resultado imediato é desagradável, mas o resultado final é bom. O economista francês Frédéric Bastiat explicou claramente o problema quando escreveu: "Quase sempre acontece que, quando a consequência imediata é favorável, as tardias são desastrosas e vice-versa… Muitas vezes, quanto mais doce é o primeiro fruto de um hábito, mais amargos são seus frutos posteriores."

Em outras palavras, os custos de seus bons hábitos estão no presente. Os de seus maus hábitos, no futuro.

A tendência do cérebro de priorizar o momento presente significa que você não pode confiar em boas intenções. Quando faz um plano — para perder peso, escrever um livro ou aprender um idioma — você está realmente fazendo planos para o seu futuro. E quando imagina como quer que sua vida seja, é fácil ver o valor em tomar ações com benefícios em longo prazo. Todos queremos vidas melhores para nossos futuros eus. No entanto, quando chega o momento da decisão, a gratificação instantânea geralmente ganha. Você não está mais fazendo uma escolha para o Você Futuro que sonha em ser mais capaz, mais rico ou mais feliz. Você está escolhendo o Você Presente, que quer ser satisfeito, mimado e entretido. Como regra geral, quanto mais imediato for o prazer que recebe de uma ação, mais fortemente deve questionar se ela se alinha com seus objetivos de longo prazo.[3]

Com uma compreensão mais completa do que faz com que nosso cérebro repita alguns comportamentos e evite outros, vamos atualizar a Regra Essencial da Mudança de Comportamento: o que

é *imediatamente* recompensado é repetido. O que é *imediatamente* punido é evitado.

Nossa preferência pela gratificação instantânea revela uma verdade importante sobre o sucesso: por causa da maneira como somos programados, a maioria das pessoas passa o dia inteiro correndo atrás de pequenos episódios de rápida satisfação. A estrada menos percorrida é a da gratificação tardia. Se estiver disposto a esperar pelas recompensas, enfrentará menos concorrência e, frequentemente, obterá uma recompensa maior. Como diz o ditado, o último quilômetro é sempre o menos percorrido.

A pesquisa mostrou exatamente isso. Pessoas que são melhores em retardar a gratificação têm maiores notas em provas de conhecimento, menores níveis de abuso de substâncias, menor probabilidade de obesidade, melhores respostas ao estresse e habilidades sociais superiores. Todos nós já vimos isso em ação em nossas próprias vidas. Se adiar assistir à televisão e fazer primeiro o dever de casa, geralmente aprenderá mais e obterá notas melhores. Se não comprar sobremesas e batatas fritas, normalmente vai comer alimentos mais saudáveis quando chegar em casa. Em algum momento, o sucesso em quase todos os campos exige que você ignore uma recompensa imediata em favor de uma tardia.

Aqui está o problema: a maioria das pessoas *sabe* que adiar a gratificação é a abordagem sábia. Elas querem os benefícios dos bons hábitos: ser saudáveis, produtivos, estar em paz. Mas esses resultados raramente são a principal preocupação no momento decisivo. Felizmente, é possível treinar-se para adiar a gratificação — mas você precisa trabalhar em consonância com a natureza humana, não contra ela. A melhor maneira de fazer isso é adicionar

um pouco de prazer imediato aos hábitos que valem a pena em longo prazo e um pouco de dor imediata para aqueles que não trazem recompensas tardias.

COMO USAR A GRATIFICAÇÃO INSTANTÂNEA A SEU FAVOR

O mais importante em adquirir um hábito duradouro é se sentir bem-sucedido — mesmo que seja uma pequena vitória. O sentimento de sucesso é um sinal de que seu hábito e o trabalho valeram a pena.

Em um mundo perfeito, a recompensa por um bom hábito é o próprio hábito. No mundo real, bons hábitos tendem a valer a pena apenas depois de terem lhe proporcionado alguma coisa. No começo, tudo é sacrifício. Você já foi à academia algumas vezes, mas não está mais forte, mais capaz ou mais rápido — pelo menos, não de modo perceptível. Apenas alguns meses depois, quando perder alguns quilos ou seus braços ganharem um pouco de definição, torna-se mais fácil se exercitar por si mesmo. No começo, você precisa de um motivo para permanecer no caminho certo. É por isso que as recompensas imediatas são essenciais. Elas o deixam animado enquanto as tardias vão se acumulando no plano de fundo.

O que estamos realmente falando — ao tratar das recompensas imediatas — é do fim de um comportamento. O término de qualquer experiência é essencial, porque tendemos a nos lembrar mais dela do que de outras fases. Você quer que o final do seu hábito seja satisfatório. A melhor abordagem é usar o *reforço*, que se refere ao processo de usar uma recompensa imediata para aumentar a taxa de um comportamento. O empilhamento de hábitos, que abordamos no Capítulo 5, vincula seu hábito a um estímulo imediato, tornando-o

claro no início. O reforço vincula seu hábito a uma recompensa imediata, o que o torna satisfatório no final.

O reforço imediato pode ser especialmente útil ao lidar com *hábitos de evitação*, que são os comportamentos que você quer parar de fazer. Pode ser um desafio manter hábitos como “não fazer compras frívolas” ou “não beber álcool este mês”, porque nada acontece quando se deixa de beber no happy hour ou não se compra aquele par de sapatos. Pode ser difícil sentir-se satisfeito quando não há ação em primeiro lugar. Tudo o que está fazendo é resistir à tentação, e não há muita satisfação nisso.

Uma solução é inverter a situação. Você precisa tornar a evitação visível. Abra uma conta poupança e a nomeie com algo que deseja comprar, talvez “Jaqueta de Couro”. Sempre que conseguir evitar gastar em alguma coisa, coloque a mesma quantia de dinheiro na conta. Não tomou café da manhã? Transfira R$20,00. Deixou de assinar a Netflix por um mês? Transfira mais R$30,00. É como criar um programa de fidelidade para você. A recompensa imediata de se ver poupando dinheiro para a jaqueta de couro parece muito melhor do que a privação. Você está fazendo com que seja gratificante não fazer nada.

Um dos meus leitores e sua esposa usaram uma configuração semelhante. Eles queriam parar de comer fora e começar a cozinhar mais juntos. Eles nomearam sua conta poupança como “Viagem à Europa”. Sempre que deixavam de ir a um restaurante, transferiam US$50 para essa conta. No final do ano, eles tinham juntado o dinheiro para as férias.

Vale a pena notar que é importante selecionar recompensas de curto prazo que reforcem seu senso de identidade e não aquelas

que o contrariam. Comprar uma jaqueta nova é bom se você está tentando perder peso ou ler mais livros, mas não funciona se está tentando equilibrar o orçamento e economizar dinheiro. Em vez disso, tomar um banho de espuma ou passear tranquilamente é um bom exemplo de se recompensar com o tempo livre, que se alinha com seu objetivo final de maior liberdade e independência financeira. Da mesma forma, se sua recompensa por se exercitar for comer uma tigela de sorvete, você está depositando votos para identidades conflitantes, o que é perda de tempo. Em vez disso, talvez sua recompensa seja uma massagem, que é tanto um luxo quanto um voto para cuidar do seu corpo. Agora a recompensa de curto prazo está alinhada com sua visão de longo prazo de ser uma pessoa saudável.

Em certo ponto, conforme as recompensas intrínsecas como melhor humor, mais energia e estresse reduzido produzirem efeito, você se tornará menos preocupado em buscar a recompensa secundária. A identidade em si se tornará o reforço. Você repete a ação porque está em consonância com sua identidade, e é bom ser você. Quanto mais um hábito se torna parte de sua vida, menos você precisa de incentivo externo para seguir adiante. Incentivos podem criar um hábito. Mas é a identidade que o sustenta.

Com isso em mente, leva tempo para as evidências se acumularem e uma nova identidade surgir. O reforço imediato ajuda a manter a motivação em curto prazo enquanto você espera pela recompensa de longo prazo.

Em resumo, um hábito precisa ser agradável para durar. Pequenos reforços — um sabonete cheiroso, uma pasta de dentes refrescante ou juntar R$500,00 na sua conta poupança — podem oferecer o

prazer imediato de que você precisa para desfrutar de um hábito. E a mudança é fácil quando é agradável.

Resumo do Capítulo

- A 4ª Lei da Mudança de Comportamento é *torne-o satisfatório*.
- É mais provável repetirmos um comportamento quando a experiência é satisfatória.
- O cérebro humano evoluiu para priorizar recompensas imediatas em detrimento das tardias.
- A regra essencial da mudança do comportamento é: *o que é imediatamente recompensado é repetido. O que é imediatamente punido é evitado.*
- Para criar um hábito, você precisa se sentir imediatamente bem-sucedido — mesmo que seja uma pequena vitória.
- As três primeiras Leis da Mudança de Comportamento — *torne-o claro, torne-o atraente* e *torne-o fácil* — aumentam as chances de que um comportamento seja executado *desta* vez. A 4ª Lei da Mudança de Comportamento — *torne-o satisfatório* — aumenta as chances de que um comportamento seja repetido na *próxima*.

---

1 A mudança para um ambiente de recompensa tardia provavelmente começou em torno do advento da agricultura, há 10 mil anos, quando agricultores começaram a plantar prevendo uma colheita meses depois. No entanto, somente nos últimos séculos nossas vidas se tornaram repletas de opções de recompensa tardia: planejamento de carreira, de aposentadoria, de férias e tudo mais que ocupe nossos calendários.

2 A inconsistência de tempo é também referida como *desconto hiperbólico*.

3 Isso pode inviabilizar nossa tomada de decisão também. O cérebro superestima o perigo de qualquer coisa que pareça uma ameaça imediata, mas quase não tem probabilidade de

ocorrer: seu avião cair durante um pouco de turbulência, um ladrão invadir a casa enquanto você está sozinho, um terrorista explodir o ônibus. Enquanto isso, subestima o que parece ser uma ameaça distante, mas muito provável: o acúmulo constante de gordura por comer alimentos não saudáveis, a gradual decadência de seus músculos de ficar sentado o tempo todo, a lenta instalação da desordem quando não consegue arrumar as coisas.

16

Como Manter os Bons Hábitos Todos os Dias

Em 1993, um banco em Abbotsford, Canadá, contratou um corretor da bolsa de 33 anos chamado Trent Dyrsmid. Abbotsford era um subúrbio relativamente pequeno, à sombra da vizinha Vancouver, onde a maioria dos grandes negócios acontecia. Dada a localização e o fato de Dyrsmid ser novato, ninguém esperava muito dele. Mas ele progrediu rapidamente graças a um simples hábito diário.

Dyrsmid começava cada manhã com dois potes em sua mesa. Um contendo 120 clipes de papel. O outro, vazio. Assim que ele se instalava todos os dias, fazia uma ligação de vendas. Imediatamente depois, movia um clipe do pote cheio para o vazio, e o processo recomeçava. “Todas as manhãs eu começava com 120 clipes de papel em um pote e continuava fazendo ligações até que todos fossem transferidos para o segundo pote”, ele me disse.

Dentro de 18 meses, Dyrsmid gerava uma receita de US$5 milhões para a empresa. Com 24 meses de casa, ele ganhava US$75 mil por ano — o equivalente a US$125 mil atualmente. Não muito tempo depois, ele conseguiu um emprego ganhando seis dígitos em outra empresa.

Gosto de me referir a essa técnica como Estratégia do Clipe de Papel e, ao longo dos anos, ouvi histórias de leitores que a empregaram de várias maneiras. Uma mulher transferia um grampo de um recipiente para outro sempre que escrevia uma página de seu livro. Outro homem movia uma bolinha de gude de uma caixa para outra depois de cada série de flexões.

Fazer progressos é satisfatório, e as medições visuais — como mover clipes de papel, grampos de cabelo ou bolinhas de gude — fornecem evidências claras de seu progresso. Como resultado, elas reforçam seu comportamento e proporcionam um pouco de satisfação imediata a qualquer atividade. A medição visual tem muitos tipos: diários de alimentação, registros de treino, cartões de fidelidade perfurados, a barra de progresso em um download de software, até mesmo a quantidade de páginas em um livro. Mas talvez a melhor maneira de medir seu progresso seja usar um *rastreador de hábitos*.

COMO MANTER SEUS HÁBITOS NOS TRILHOS

O rastreador de hábitos é uma maneira simples de avaliar se um hábito foi criado. O formato mais básico é pegar um calendário e riscar cada dia que cumprir sua rotina. Por exemplo, se você meditar na segunda, quarta e sexta-feira, cada uma dessas datas terá um *X*. Conforme o tempo passa, o calendário torna-se um registro de sua rotina de hábitos.

Inúmeras pessoas criam registros para rastrear seus hábitos, mas talvez o mais famoso tenha sido Benjamin Franklin. Começando aos 20 anos, Franklin carregava um livrinho por onde andava e o usava para rastrear 13 virtudes pessoais. Essa lista incluía metas como:

“Não perca tempo”, “Sempre esteja engajado em algo útil” e “Evite conversas insignificantes”. No final de cada dia, Franklin abria seu livreto e registrava seu progresso.

Dizem que Jerry Seinfeld usa um rastreador de hábitos para manter sua rotina de escrever piadas. No documentário *Comedian*, ele explica que seu objetivo é simplesmente “nunca quebrar a corrente” de escrever piadas todos os dias. Em outras palavras, ele não está focado na qualidade da piada em particular ou no quanto se sente inspirado. Seu único foco é apenas estar presente e aumentar sua corrente.

“Não quebre a corrente” é um mantra poderoso. Não quebre a corrente de ligações de venda e você construirá uma carteira de negócios de sucesso. Não quebre a corrente de exercícios e entrará em forma mais rápido do que imagina. Não quebre a corrente de criar todos os dias e acabará com um portfólio impressionante. O rastreamento de hábitos é um método poderoso pois potencializa múltiplas Leis da Mudança de Comportamento. Ele torna ao mesmo tempo o comportamento claro, atraente e satisfatório.

Vamos detalhar cada um desses benefícios.

Benefício 1: O rastreamento de hábitos é claro.

Registrar sua última ação estabelece um gatilho que pode iniciar a próxima. O rastreamento de hábitos cria naturalmente uma série de sinais visuais como um *X* no seu calendário ou na lista de refeições em seu diário de alimentação. Ao olhar para o calendário e perceber a corrente, você será lembrado a agir novamente. Pesquisas mostram que as pessoas que rastreiam seu progresso em metas como perder peso, parar de fumar e baixar a pressão arterial têm mais chances de melhorar do que aquelas que não o fazem. Um

estudo com mais de 1.600 pessoas descobriu que aquelas que mantinham um diário de alimentação perdiam o dobro do peso daquelas que não o faziam. O simples ato de rastrear um comportamento pode desencadear o desejo de mudá-lo.

O rastreamento de hábitos também o mantém honesto. A maioria de nós tem uma visão distorcida do próprio comportamento. Achamos que agimos melhor do que de fato agimos. A medição proporciona uma maneira de superar nossa cegueira em relação ao nosso comportamento e perceber o que realmente está acontecendo todos os dias. Um olhar para os clipes de papel no pote e você imediatamente sabe quanto esforço está (ou não) depositando. Quando a evidência está bem na sua frente, é menos provável que minta para si mesmo.

Benefício 2: O rastreamento de hábitos é atraente.

A forma mais eficaz de motivação é o progresso. Quando identificamos um sinal de que estamos avançando, ficamos mais motivados a continuar nesse caminho. Assim, o rastreamento de hábitos tem um efeito viciante na motivação. Cada pequena vitória alimenta seu desejo.

Isso pode ser particularmente poderoso em um dia ruim. Quando você está se sentindo para baixo, é fácil esquecer todo o progresso já feito. O rastreamento de hábitos fornece uma prova visual de seu trabalho árduo — um lembrete sutil do quanto já conquistou. Além disso, o quadrado vazio no calendário todas as manhãs o motiva a começar, porque você não quer perder todo seu progresso quebrando a corrente.

Benefício 3: O rastreamento de hábitos é satisfatório.

Esse é o benefício mais crucial de todos. O rastreamento pode se tornar sua própria forma de recompensa. É satisfatório riscar um item de sua lista de afazeres, concluir uma série da ficha de treino ou marcar um *X* no calendário. É bom ver seus resultados crescerem — o tamanho do seu portfólio de investimentos, a extensão do manuscrito do seu livro — e, se a sensação for agradável, você tem mais chances de seguir em frente.

O rastreamento de hábitos também ajuda a se concentrar na meta: você está focado no processo e não no resultado. Você não está obcecado em conquistar um abdômen sarado, está apenas tentando manter a corrente viva e se tornar o tipo de pessoa que não perde os treinos.

Em resumo, o rastreamento de hábitos (1) cria uma sugestão visual que lhe lembra de agir, (2) é inerentemente motivador porque você vê o progresso que está fazendo e não quer perdê-lo, e (3) se sente satisfeito sempre que registra mais uma ocorrência de seu hábito. Além disso, o rastreamento de hábitos fornece uma prova visual que endossa o tipo de pessoa que você deseja se tornar, o que é uma forma prazerosa de gratificação imediata e intrínseca.[1]

Você pode estar se perguntando, se o rastreamento de hábitos é tão útil, por que esperei tanto para falar dele?

Apesar de todos os benefícios, esperei até agora por uma simples razão: muitas pessoas resistem à ideia de rastreamento e medição. Pode parecer complicado porque é preciso criar *dois* hábitos: o hábito que está tentando construir e o de rastreá-lo. Contar calorias parece mais um transtorno quando você já tem dificuldade em seguir uma dieta. Anotar todas as ligações de vendas parece entediante quando se tem trabalho a fazer. Parece mais fácil dizer:

“Vou comer menos”, “Me esforçarei mais” ou “Me lembrarei de fazer isto”. As pessoas inevitavelmente me dizem coisas como: “Tenho um diário de decisão, mas gostaria de usá-lo mais”, ou, “Registrei meus treinos por uma semana, mas depois parei”. Já estive nessa situação. Certa vez fiz um diário de alimentação para rastrear as calorias ingeridas. Consegui fazer isso por *uma refeição* e depois desisti.

O rastreamento não é para todos e não há necessidade de medir todos os aspectos de sua vida. Mas quase qualquer um se beneficia dele de alguma forma — mesmo que temporariamente.

O que podemos fazer para facilitar o rastreamento?

Primeiro, sempre que possível, a medição deve ser automatizada. Você provavelmente ficará surpreso com o quanto de sua vida já rastreia sem perceber. A fatura do seu cartão de crédito registra a frequência com que você sai para comer. Seu Fitbit registra quantos passos dá e quanto tempo dorme. Seu calendário registra quantos novos lugares visita a cada ano. Quando descobrir onde obter os dados, adicione uma nota a seu calendário para analisá-los a cada semana ou a cada mês, o que é mais prático do que rastreá-los todos os dias.

Em segundo lugar, o rastreamento manual deve ser limitado a seus hábitos mais importantes. É melhor rastrear consistentemente um hábito do que esporadicamente dez.

Finalmente, registre cada medida imediatamente após o hábito. A conclusão do comportamento é o estímulo para anotá-lo. Essa abordagem permite combinar o método do empilhamento de hábitos mencionado no Capítulo 5 e o rastreamento de hábitos.

A fórmula de empilhamento de hábitos + rastreamento de hábitos é:
Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [RASTREAR MEU HÁBITO].

- Depois que desligar o telefone de uma ligação de vendas, vou mover um clipe de papel.
- Depois que terminar cada série na academia, registrarei em meu diário de treino.
- Depois de colocar meu prato na lava-louças, anotarei o que comi.

Essas táticas facilitam o rastreamento de seus hábitos. Mesmo que não seja o tipo de pessoa que gosta de registrar comportamentos, acredito que achará algumas semanas de medições muito perspicaz. É sempre interessante ver como você *realmente* gasta seu tempo.

Vale lembrar, cada corrente de hábito termina em algum momento. E, mais importante do que qualquer medição única, é ter um bom plano para quando seus hábitos saírem dos trilhos.

COMO SE RECUPERAR RAPIDAMENTE AO QUEBRAR OS HÁBITOS

Não importa o quanto você seja coerente com seus hábitos, é inevitável que a vida o faça quebrá-los em algum momento. Não existe perfeição. Em pouco tempo, uma emergência surgirá — você fica doente, precisa viajar a trabalho ou sua família precisa de um pouco mais de seu tempo.

Sempre que isso acontece comigo, tento me lembrar de uma regra simples: nunca quebre um hábito duas vezes.

Se eu quebrar o hábito por um dia, tento retomá-lo o mais rápido possível. Faltar a um treino acontece, mas não vou perder dois em seguida. Talvez eu coma uma pizza inteira, mas continuarei com a alimentação saudável. Não posso ser perfeito, mas posso evitar um segundo lapso. Assim que uma corrente é quebrada, começo uma nova.

O primeiro erro nunca é o que leva tudo por água abaixo. É a espiral de erros repetidos que se segue. Quebrar um hábito uma vez é um acidente. Duas vezes é o começo de um novo hábito.

Essa é uma característica que distingue vencedores de perdedores. Qualquer pessoa pode ter um desempenho ruim, um treino ruim ou um dia ruim no trabalho. Mas quando as pessoas de sucesso falham, elas se recuperam rapidamente. A quebra de um hábito não importa se a recuperação for rápida.

Acho esse princípio tão importante que faço questão de observá-lo mesmo que não consiga executar o hábito tão bem ou tanto quanto gostaria. Muitas vezes, caímos em um ciclo de tudo ou nada com nossos hábitos. O problema não é escorregar; é pensar que, se não puder fazer algo com perfeição, é melhor nem fazer.

Você não percebe o quanto é valioso simplesmente estar presente nos seus dias ruins (ou ocupados). Os dias perdidos o prejudicam mais do que os de sucesso o ajudam. Se começar com R$100,00, um ganho de 50% o levará a R$150,00. Mas só precisa de uma perda de 33% para levá-lo de volta a R$100,00. Em outras palavras, evitar uma perda de 33% é tão valioso quanto alcançar um ganho de 50%. Como diz Charlie Munger: “A primeira regra dos juros compostos: nunca interrompa o fluxo desnecessariamente.”

É por isso que os treinos “ruins” costumam ser os mais importantes. Dias preguiçosos e treinos ruins mantêm os ganhos compostos que você acumulou nos dias bons. Simplesmente fazer algo — dez agachamentos, cinco corridinhas, uma flexão, qualquer coisa — é muito significativo. Não acumule zero. Não deixe que as perdas devorem seus ganhos.

Além disso, nem sempre o que importa é o que acontece durante o treino. O mais importante é ser o tipo de pessoa que não perde treinos. É fácil treinar quando estamos nos sentindo bem, mas é crucial estar presente quando você não se sente bem — mesmo que faça menos do que espera. Ir à academia por cinco minutos pode não melhorar seu desempenho, mas reafirma sua identidade.

O ciclo do tudo ou nada da mudança de comportamento é apenas uma armadilha que inviabiliza seus hábitos. Outro perigo potencial — especialmente se você estiver usando um rastreador de hábitos — é medir a coisa errada.

SABER QUANDO (E QUANDO NÃO) RASTREAR UM HÁBITO

Digamos que esteja administrando um restaurante e queira saber se o seu chef está fazendo um bom trabalho. Uma maneira de medir o sucesso é acompanhar quantos clientes pagam por uma refeição todos os dias. Se mais clientes forem ao restaurante, a comida deve estar boa. Se houver menos, algo deve estar errado.

No entanto, essa medição única — a receita diária — oferece apenas uma imagem limitada do que realmente está acontecendo. Só porque alguém paga por uma refeição não significa que a *aprecie*. Mesmo os clientes insatisfeitos dificilmente jantam e saem correndo. Na verdade, se você está apenas medindo a receita, a

comida pode estar piorando, mas você está compensando isso com marketing, descontos ou algum outro método. Em vez disso, pode ser mais eficaz monitorar quantos clientes *terminam* sua refeição ou talvez a porcentagem de clientes que deixam uma gorjeta generosa.

O lado negativo do rastreamento de um comportamento específico é que nos tornamos motivados pelo número e não pelo propósito por trás dele. Se o seu sucesso for medido pelos ganhos trimestrais, você otimizará as vendas, a receita e a contabilização desses ganhos. Se o seu sucesso for medido por um número menor na balança, otimizará para um número menor na balança, mesmo que isso signifique adotar dietas radicais, desintoxicação líquida e pílulas para perda de gordura. A mente humana quer “ganhar” qualquer jogo que esteja jogando.

Essa armadilha é evidente em muitas áreas da vida. Nós nos concentramos em trabalhar longas horas em vez de fazer um trabalho significativo. Nós nos preocupamos mais em alcançar 10 mil passos do que com a saúde. Ensinamos a gabaritar testes padronizados em vez de enfatizar o aprendizado, a curiosidade e o pensamento crítico. Em suma, otimizamos para o que medimos. Quando escolhemos a medida errada, obtemos o comportamento errado.

Isso às vezes é chamado de Lei de Goodhart. Batizado em homenagem ao economista Charles Goodhart, o princípio afirma: “Quando uma medida se torna o alvo, ela deixa de ser boa.” A medição só é útil quando serve de diretriz e acrescenta contexto a uma imagem maior, não quando ela o consome. Cada número é simplesmente um pequeno feedback no sistema geral.

Em nosso mundo movido pelos dados, tendemos a supervalorizar números e subestimar qualquer coisa efêmera, abstrata e difícil de quantificar. Pensamos erroneamente que os fatores que podemos medir são os únicos que existem. Mas só porque é capaz de medir algo não significa que aquilo seja o mais importante. E só porque *não consegue* medir alguma coisa não significa que não seja importante.

É crucial manter o rastreamento de hábitos em seu devido lugar. Pode ser satisfatório registrar um hábito e acompanhar seu progresso, mas a medição não é a única coisa que importa. Além disso, há muitas maneiras de medir o progresso e, às vezes, ajuda mudar o foco para algo totalmente diferente.

É por isso que as *vitórias medidas longe da balança* são eficazes para perda de peso. O número na balança pode ser teimoso, por isso, se você se concentrar apenas nele, sua motivação diminuirá. Mas você pode notar que sua pele parece melhor, você acorda mais cedo ou seu impulso sexual aumentou. Todas essas são formas válidas de acompanhar sua melhoria. Se não estiver se sentindo motivado pelo número mostrado na balança, talvez seja hora de se concentrar em uma medida diferente — uma que lhe forneça mais sinais de progresso.

Não importa como você mede seus avanços, o rastreamento de hábitos oferece uma maneira simples de torná-los mais satisfatórios. Cada medição fornece mais uma evidência de que está se movendo na direção certa e um breve momento de prazer imediato por um trabalho bem-feito.

Resumo do Capítulo

- Um dos sentimentos mais satisfatórios é a sensação de progresso.
- O método do rastreamento de hábitos é uma maneira simples de avaliar se criou um hábito, como marcar um X em um calendário.
- Ferramentas de rastreamento de hábitos e outras formas visuais de medição podem tornar seus hábitos satisfatórios, fornecendo evidências claras de seu progresso. Não quebre a corrente. Mantenha seu hábito vivo.
- Não quebre um hábito duas vezes. Se perder um dia, retome-o o mais rápido possível.
- Só porque você consegue medir algo não significa que seja o principal.

---

1 Você pode baixar um modelo de Rastreador de Hábitos em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

17

Como um Parceiro de Responsabilidade Pode Mudar o Jogo

DEPOIS DE SERVIR COMO piloto na Segunda Guerra Mundial, Roger Fisher frequentou a Faculdade de Direito de Harvard e passou 34 anos se especializando em negociação e gestão de conflitos. Ele fundou o Harvard Negotiation Project [Projeto de Negociação de Harvard, em tradução livre] e trabalhou com vários países e líderes mundiais em resoluções de paz, crises de reféns e compromissos diplomáticos. Mas foi nos anos 1970 e 1980, quando a ameaça da guerra nuclear se intensificou, que Fisher desenvolveu talvez sua ideia mais interessante.

Na época, Fisher estava focado em projetar estratégias para impedir uma guerra nuclear, e havia notado um fato preocupante. Todo presidente em exercício teria acesso aos códigos de lançamento capazes de matar milhões de pessoas, mas nunca veria ninguém morrer, porque sempre estaria a milhares de quilômetros de distância.

“Minha sugestão foi bastante simples”, escreveu ele, em 1981. “Coloque esse código [nuclear] em uma pequena cápsula e implante-a ao lado do coração de um voluntário. Essa pessoa carregaria consigo uma grande e afiada faca de açougueiro e

acompanharia o presidente. Se alguma vez o presidente quisesse disparar armas nucleares, a única maneira de fazê-lo seria, primeiro com as próprias mãos, matar um ser humano. O presidente diria: 'George, me desculpe, mas dezenas de milhões devem morrer.' Ele tem que olhar para uma pessoa de carne e osso e perceber o que é a morte — o que é a morte de um inocente. Sangue no tapete da Casa Branca. É a realidade bem diante de seus olhos."

"Quando sugeri isso a amigos do Pentágono, eles disseram: 'Meu Deus, isso é terrível. Ter que matar alguém distorceria o julgamento do presidente. Ele pode nunca apertar o botão.'"

Enquanto tratava da 4ª Lei da Mudança de Comportamento, discorri sobre a importância de tornar bons hábitos imediatamente satisfatórios. A proposta de Fisher é uma inversão da 4ª Lei: *torne-o imediatamente insatisfatório.*

Assim como estamos mais propensos a repetir uma experiência quando o final é satisfatório, também estamos mais propensos a evitar uma experiência quando o final é doloroso. A dor é uma professora eficaz. Se o fracasso é doloroso, ele é lembrado. Se é relativamente indolor, é ignorado. Quanto mais imediato e mais caro for o erro, mais rápido você aprenderá com ele. A ameaça de uma avaliação ruim de seu trabalho força um encanador a fazê-lo bem. A possibilidade de um cliente nunca retornar faz com que os restaurantes sirvam boa comida. O custo de cortar o vaso sanguíneo errado faz com que um cirurgião domine a anatomia humana e corte com cuidado. Quando as consequências são graves, as pessoas aprendem rapidamente.

Quanto mais imediata a dor, menor a probabilidade do comportamento. Se quiser evitar maus hábitos e eliminar

comportamentos não saudáveis, adicionar um custo instantâneo à ação é uma ótima maneira de reduzir sua probabilidade de ocorrência.

Repetimos maus hábitos porque eles nos servem de alguma forma, e isso os torna difíceis de abandonar. A melhor maneira que conheço para superar essa situação é aumentar a velocidade da punição associada ao comportamento. Não pode haver uma lacuna entre a ação e as consequências.

Assim que as ações incorrem em uma consequência imediata, o comportamento começa a mudar. Os clientes pagam suas contas no prazo quando são cobradas multas por atraso. Os alunos comparecem às aulas quando sua nota está vinculada à frequência. Superamos inúmeros obstáculos para evitar um pouco de dor imediata.

Obviamente há um limite para isso. Se você confiará na punição para mudar o comportamento, então a força da punição deve corresponder à força relativa do comportamento que ela está tentando corrigir. Para ser produtivo, o custo da procrastinação deve ser maior que o da ação. Para ser saudável, o custo da preguiça deve ser maior que o do exercício. Ser multado por fumar em um restaurante ou por não reciclar acrescenta consequências a uma ação. O comportamento só muda se a punição for dolorosa o suficiente e aplicada de maneira consistente.

Em geral, quanto mais local, tangível, concreta e imediata a consequência, maior é a probabilidade de influenciar o comportamento individual. Quanto mais global, intangível, vaga e tardia a consequência, menor é a probabilidade de influenciar o comportamento individual.

Felizmente, há uma maneira direta de adicionar um custo imediato a qualquer mau hábito: criar um *contrato de hábito*.

O CONTRATO DE HÁBITO

A primeira lei a respeito do uso do cinto de segurança foi aprovada em Nova York em 1º de dezembro de 1984. Na época, apenas 14% das pessoas nos Estados Unidos usavam regularmente o cinto de segurança — mas isso estava prestes a mudar.

Dentro de cinco anos, mais da metade do país tinha leis obrigando o uso do cinto de segurança. Hoje, usar cinto de segurança é obrigatório por lei em 49 de seus 50 estados. E não é apenas a legislação, o número de pessoas que usa cintos de segurança também mudou drasticamente. Em 2016, mais de 88% dos norte-americanos usavam cinto de segurança toda vez que entravam em um carro. Em pouco mais de 30 anos, houve uma reversão completa nos hábitos de milhões de pessoas.

Leis e regulamentos são um exemplo de como o governo pode mudar nossos hábitos criando um contrato social. Como sociedade, concordamos coletivamente em obedecer a certas regras e em aplicá-las como grupo. Sempre que uma nova legislação impacta o comportamento — leis do cinto de segurança, proibição de fumar dentro de restaurantes, reciclagem obrigatória — é um exemplo de contrato social que molda nossos hábitos. O grupo concorda em agir de uma determinada maneira, e, se você se desviar, será punido.

Assim como os governos usam leis para responsabilizar os cidadãos, você pode criar um contrato de hábitos para se manter responsável. Um contrato de hábitos é um acordo verbal ou escrito em que você declara seu compromisso com um hábito em particular

e a punição que ocorrerá se não o cumprir. Assim, encontre uma ou duas pessoas para agir como suas parceiras de responsabilidade e assinar o contrato com você.

Bryan Harris, um empresário de Nashville, Tennessee, foi a primeira pessoa que vi colocar essa estratégia em ação. Logo após o nascimento de seu filho, Harris percebeu que queria perder alguns quilos. Ele escreveu um contrato de hábito entre ele, sua esposa e seu personal trainer. A primeira versão dizia: “O objetivo nº 1 de Bryan para o 1º trimestre (T1) de 2017 é começar a comer corretamente de novo para que se sinta melhor, tenha uma aparência melhor e seja capaz de atingir sua meta de longo prazo de chegar a 100kg com 10% de gordura corporal.”

Abaixo dessa afirmação, Harris traçou um roteiro para alcançar seu resultado ideal:

- **Fase 1:** Retome uma dieta restrita a “carboidratos de absorção lenta” em T1.
- **Fase 2:** Inicie um programa estrito de rastreamento de macronutrientes em T2.
- **Fase 3:** Refine e mantenha os detalhes de sua dieta e programa de exercícios em T3.

Finalmente, ele registrou cada um dos hábitos diários que o levariam a seu objetivo. Por exemplo: “Anotar todos os alimentos que consumir todo dia e se pesar diariamente.”

Em seguida, ele descreveu a punição caso falhasse: “Se Bryan não cumprir esses dois itens, a seguinte consequência será aplicada: terá que se vestir formalmente todos os dias para o trabalho e todo domingo de manhã pelo resto do trimestre. Vestir-se

formalmente é definido como não usar jeans, camisetas, moletons ou shorts. Ele também dará a Joey (seu treinador) US$200 para usar como quiser se deixar de anotar um dia no diário de alimentação.”

No final da página, Harris, sua esposa e seu treinador assinaram o contrato.

Minha reação inicial foi que um contrato como esse parecia excessivamente formal e desnecessário, especialmente as assinaturas. Mas Harris me convenceu de que a assinatura do contrato era uma indicação de seriedade. “Sempre que pulo esta parte”, ele disse, “começo a afrouxar quase imediatamente”.

Três meses depois, após atingir suas metas para o T1, Harris aprimorou seus objetivos. As consequências também ficaram mais graves. Se ele descumprisse suas metas de ingestão de carboidratos e proteínas, teria que pagar ao treinador US$100. E se ele não conseguisse se pesar, teria que dar US$500 à sua esposa para usar como ela quisesse. E, talvez o mais doloroso, se ele se esquecesse de executar as corridas curtas, teria que se vestir formalmente para o trabalho todos os dias e usar o boné do Alabama Crimson Tides pelo resto do trimestre — um velho rival de seu amado Auburn Tigers.

A estratégia funcionou. Com a esposa e o treinador atuando como parceiros de responsabilidade e com o contrato de hábitos esclarecendo exatamente o que fazer a cada dia, Harris perdeu o peso.[1]

Para tornar os maus hábitos insatisfatórios, sua melhor opção é torná-los dolorosos no momento. Criar um contrato de hábito é uma maneira simples de fazer exatamente isso.

Mesmo se você não quiser criar um contrato de hábito formal, ter apenas um parceiro de responsabilidade já é útil. A comediante Margaret Cho escreve uma piada ou música todos os dias. Ela faz o desafio "música por dia" com um amigo, o que ajuda os dois a se responsabilizarem. Saber que alguém está observando é um poderoso motivador. Você fica menos propenso a procrastinar ou desistir porque há um custo imediato. Se não cumprir o combinado, talvez essa pessoa o veja como indigno de confiança ou preguiçoso. Você não está apenas deixando de cumprir suas promessas a si mesmo, mas também falhando em cumprir suas promessas para os outros.

Esse processo pode ser automatizado. Thomas Frank, um empresário de Boulder, Colorado, acorda às 5h55 todas as manhãs. E, se não o fizer, ele posta um tuíte automático que diz: "São 6h10 e eu não acordei porque sou preguiçoso! Responda a esse tuíte e receba US$5 via PayPal (limite de 5), desde que meu despertador não tenha falhado."

Estamos sempre tentando apresentar nossos melhores eus ao mundo. Penteamos os cabelos, escovamos os dentes e nos vestimos com cuidado, porque sabemos que esses hábitos tendem a ter uma reação positiva. Queremos tirar boas notas e nos formar nas melhores escolas para impressionar potenciais empregadores e colegas, e nossos amigos e familiares. Nós nos preocupamos com as opiniões daqueles que nos rodeiam, porque é mais fácil quando os outros gostam de nós. É precisamente por isso que obter um parceiro de responsabilidade ou assinar um contrato de hábitos pode funcionar tão bem.

Resumo do Capítulo

- A inversão da 4ª Lei da Mudança de Comportamento é *torne-o insatisfatório*.
- É menos provável repetirmos um mau hábito se for doloroso ou insatisfatório.
- Um parceiro de responsabilidade cria um custo imediato para a inação. Nós nos importamos profundamente com o que os outros pensam de nós, e não queremos que tenham uma opinião ruim a nosso respeito.
- Um contrato de hábito pode ser usado para adicionar um custo social a qualquer comportamento. Isso faz com que os custos de violar suas promessas sejam públicos e dolorosos. Saber que alguém o observa é um poderoso motivador.

---

1 Você pode ver os Contratos de Hábitos reais usados por Bryan Harris e obter um modelo em branco em atomichabits.com/contract [conteúdo em inglês].

COMO CRIAR UM BOM HÁBITO

A 1ª Lei	**Torne-o Claro**
1.1	Preencha a Avaliação dos Hábitos. Anote seus hábitos atuais para se conscientizar deles.
1.2	Use as intenções de implementação: “Eu irei [COMPORTAMENTO] às [HORA] em [LOCAL].”
1.3	Use o empilhamento de hábitos: “Depois de [HÁBITO ATUAL], eu irei [NOVO HÁBITO].”
1.4	Redesenhe seu ambiente. Torne os estímulos dos bons hábitos óbvios e visíveis.
A 2ª Lei	**Torne-o Atraente**
2.1	Use o empacotamento de tentações. Pareie uma ação que *quer* fazer com uma que *precisa* ser feita.
2.2	Junte-se a uma cultura em que seu comportamento desejado seja o padrão.
2.3	Crie um ritual de motivação. Faça algo de que goste imediatamente antes de um hábito difícil.
A 3ª Lei	**Torne-o Fácil**
3.1	Reduza a resistência. Diminua o número de passos entre você e seus bons hábitos.
3.2	Adéque o ambiente. Prepare seu ambiente para facilitar as ações futuras.
3.3	Domine o momento decisivo. Otimize as pequenas escolhas que produzem um impacto descomunal.
3.4	Use a Regra dos Dois Minutos. Reduza a dimensão de seus hábitos até que possam ser feitos em dois minutos ou menos.
3.5	Automatize seus hábitos. Invista em tecnologia e compras únicas que fixem comportamentos futuros.
A 4ª Lei	**Torne-o Satisfatório**
4.1	Use reforços. Recompense-se imediatamente quando concluir seu hábito.
4.2	Transforme “fazer nada” em algo agradável. Ao evitar um mau hábito, crie uma maneira de enxergar os benefícios.
4.3	Use um rastreador de hábitos. Acompanhe a duração dos hábitos e “não quebre a corrente”.
4.4	Nunca quebre um hábito duas vezes. Quando quebrar um hábito, certifique-se de voltar aos trilhos imediatamente.

COMO SE LIVRAR DE UM MAU HÁBITO

Inversão da 1ª Lei	**Torne-o Invisível**
1.5	Reduza a exposição. Remova os estímulos de seus maus hábitos do ambiente.
Inversão da 2ª Lei	**Torne-o Desinteressante**
2.4	Reestruture sua atitude mental. Ressalte os benefícios de evitar seus maus hábitos.
Inversão da 3ª Lei	**Torne-o Difícil**
3.6	Aumente a resistência. Aumente o número de passos entre você e seus maus hábitos.
3.7	Use um dispositivo de compromisso. Restrinja suas escolhas futuras àquelas que o beneficiam.
Inversão da 4ª Lei	**Torne-o Insatisfatório**
4.5	Arrume um parceiro de responsabilidade. Peça alguém para observar seu comportamento.
4.6	Crie um contrato de hábitos. Torne os custos de seus hábitos públicos e dolorosos.

Você pode imprimir uma versão completa deste roteiro de hábitos em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

TÁTICAS AVANÇADAS

Como Deixar de Ser Apenas Bom e Ser Realmente Fantástico

18

A Verdade sobre o Talento (Quando os Genes Importam)

Muitas pessoas conhecem Michael Phelps, mundialmente considerado um dos maiores atletas da história. Ele conquistou mais medalhas olímpicas não só do que qualquer nadador, mas também mais do que qualquer atleta olímpico em *todos* os esportes.

Menos pessoas conhecem o nome Hicham El Guerrouj, mas ele era um atleta fantástico pelos próprios méritos. El Guerrouj é um corredor marroquino que possui duas medalhas de ouro olímpicas e é um dos maiores corredores de média distância de todos os tempos. Por muitos anos, deteve o recorde mundial nas corridas de 1.600, 1.500 e 2 mil metros. Nos Jogos Olímpicos de Atenas, na Grécia, em 2004, ele conquistou o ouro nos 1.500 e 5 mil metros.

Esses dois atletas são muito diferentes em muitos aspectos. (Para começar, um competia em terra e o outro, na água.) Mas, o mais notável, eles têm uma diferença significativa na altura. El Guerrouj tem 1,76m. Phelps, 1,94m. Apesar da diferença de 18 centímetros, os dois são idênticos em um aspecto: Michael Phelps e Hicham El Guerrouj usam calças com o mesmo comprimento de pernas.

Como isso é possível? Phelps tem pernas relativamente curtas para sua altura e um torso muito longo, a estrutura perfeita para nadar. El Guerrouj tem pernas incrivelmente longas e uma parte superior do corpo curta, ideal para corrida de média distância.

Agora, imagine se esses atletas de classe mundial trocassem de esporte. Dada sua notável capacidade atlética, Michael Phelps poderia se tornar um corredor de média distância de nível olímpico caso treinasse o suficiente? É improvável. No auge de sua capacidade física, Phelps pesava 88kg, o que é 40% mais pesado do que El Guerrouj, que competia com ultraleves 63kg. Corredores mais altos são corredores mais pesados, e cada quilo extra é uma maldição quando se trata de corrida de média e longa distância. Contra competidores de elite, Phelps estaria condenado desde o início.

Da mesma forma, El Guerrouj pode ser um dos melhores corredores da história, mas é muito questionável se ele se qualificaria para as Olimpíadas como nadador. Desde 1976, a altura média dos medalhistas de ouro olímpico na corrida de 1.500 é 1,77m. Em comparação, a altura média dos medalhistas de ouro olímpico na natação nos 100m freestyle é de 1,95m. Os nadadores tendem a ser altos e ter costas e braços longos, ideais para puxar a água. El Guerrouj estaria em grave desvantagem antes sequer de pular na piscina.

O segredo para maximizar suas chances de sucesso é escolher o campo de competição certo. Isso é tão verdadeiro com a mudança de hábitos quanto com esportes e negócios. Os hábitos são mais fáceis de realizar e mais satisfatórios quando se alinham com suas inclinações e habilidades naturais. Como Michael Phelps na piscina

ou Hicham El Guerrouj na pista, você deve disputar um jogo em que as probabilidades estejam a seu favor.

Abraçar essa estratégia requer a aceitação da verdade simples de que as pessoas nascem com habilidades diferentes. Algumas pessoas não gostam de discutir esse fato. Na superfície, seus genes parecem ser determinantes, e não é divertido falar sobre coisas que você não pode controlar. Além disso, frases como *determinismo biológico* fazem parecer que certos indivíduos estão destinados ao sucesso e outros fadados ao fracasso. Mas essa é uma visão míope da influência dos genes no comportamento.

A força da genética também é sua fraqueza. Os genes não podem ser facilmente alterados, o que significa que eles fornecem uma vantagem poderosa em circunstâncias favoráveis e uma séria desvantagem em circunstâncias desfavoráveis. Se quiser enterrar uma bola de basquete, ter 2,13m de altura é muito útil. Se deseja realizar uma coreografia de ginástica, ter 2,13m é um enorme impedimento. Nosso ambiente determina a adequação de nossos genes e a utilidade de nossos talentos naturais. Quando nosso ambiente muda, o mesmo acontece com as qualidades que determinam o sucesso.

Isso é verdade não apenas para as características físicas, mas também para as mentais. Sou inteligente quando se trata de hábitos e comportamentos humanos; não muito quando se trata de tricô, propulsão de foguetes ou acordes de violão. A competência é altamente dependente do contexto.

As pessoas no topo de qualquer campo competitivo não são apenas bem treinadas, são também adequadas para a tarefa. E é

por isso que, se você quer ser realmente grande, selecionar a área certa em que se concentrar é crucial.

Resumindo: os genes não determinam seu destino. Eles determinam suas áreas de oportunidade. Como observa o médico Gabor Mate: “os genes podem predispor, mas não predeterminam.” As áreas para as quais você é geneticamente predisposto ao sucesso são aquelas em que os hábitos são mais propensos a serem satisfatórios. A chave é direcionar seu esforço para áreas que tanto o empolguem quanto combinem com suas habilidades naturais, para alinhar sua ambição à sua capacidade.

A pergunta óbvia é: “Como descubro onde as probabilidades estão a meu favor? Como identifico as oportunidades e os hábitos certos para mim?” O primeiro lugar para procurar uma resposta é entender sua personalidade.

COMO SUA PERSONALIDADE INFLUENCIA SEUS HÁBITOS

Seus genes operam nos bastidores de todos os hábitos. Na verdade, por trás de cada *comportamento*. Demonstrou-se que os genes influenciam tudo, desde o número de horas que você passa assistindo à televisão, sua probabilidade de se casar ou se divorciar até sua tendência a ficar dependente em drogas ilícitas, álcool ou nicotina. Há um forte componente genético em como você é obediente ou rebelde ao enfrentar autoridades, o quanto você é vulnerável ou resistente a eventos estressantes, o quanto costuma ser proativo ou reativo, e até como se sente cativado ou entediado durante experiências sensoriais, como assistir a um show. Como me contou Robert Plomin, um geneticista comportamental da King’s College, em Londres: “Estamos no ponto em que paramos de testar

para ver se os traços têm um componente genético porque não conseguimos encontrar um único que não seja influenciado por nossos genes."

Agrupado, seu conjunto único de traços genéticos predispõe uma personalidade particular. Sua personalidade é o conjunto de características consistente de situação para situação. A análise científica mais comprovada dos traços de personalidade é conhecida como os "Cinco Grandes", que os divide em cinco espectros de comportamento.

1. **Abertura para a experiência:** de curioso e inventivo em um lado para cauteloso e consistente no outro.
2. **Conscienciosidade:** de organizado e eficiente para descontraído e espontâneo.
3. **Extroversão:** de extrovertido e enérgico até solitário e reservado (você provavelmente conhece como extrovertido versus introvertido).
4. **Afabilidade:** de amigável e compassivo a desafiador e desapegado.
5. **Neuroticismo:** de ansioso e sensível a confiante, calmo e estável.

Todos os cinco traços de personalidade têm bases biológicas. A extroversão, por exemplo, pode ser rastreada desde o nascimento. Quando os cientistas fazem um barulho alto no berçário, alguns bebês se voltam para o ruído, enquanto outros se afastam. Quando os pesquisadores rastrearam essas crianças ao longo da vida, descobriram que os bebês que se voltavam para o barulho tiveram

maior probabilidade de crescer e se tornar extrovertidos. Aqueles que se afastaram foram mais propensos a se tornar introvertidos.

As pessoas com alta afabilidade são gentis, atenciosas e calorosas. Elas também tendem a ter níveis naturalmente mais altos de ocitocina, um hormônio que desempenha um papel importante na ligação social, aumenta os sentimentos de confiança e atua como antidepressivo natural. Você pode facilmente imaginar como alguém com mais ocitocina é mais propenso a criar hábitos de escrever bilhetes de agradecimento ou organizar eventos sociais.

Como terceiro exemplo, considere o neuroticismo, que é um traço de personalidade que todas as pessoas possuem em vários graus. As pessoas com alto neuroticismo tendem a ser ansiosas e se preocupar mais do que as outras. Esse traço tem sido associado à hipersensibilidade da amígdala, a área do cérebro responsável por perceber ameaças. Em outras palavras, as pessoas que são mais sensíveis a sinais negativos do ambiente são mais propensas a ter uma pontuação alta em neuroticismo.

Nossos hábitos não são determinados apenas por nossas personalidades, mas não há dúvida de que nossos genes nos empurram em uma determinada direção. Nossas preferências profundamente enraizadas tornam certos comportamentos mais fáceis para algumas pessoas do que para outras. Você não precisa se desculpar por essas diferenças ou se sentir culpado, mas precisa trabalhar com elas. Uma pessoa com pontuação mais baixa na conscienciosidade, por exemplo, terá menos probabilidade de ser ordeira por natureza e pode precisar depender mais do design do ambiente para manter bons hábitos. (Como um lembrete para os leitores menos conscientes, o design do ambiente é a estratégia de que tratamos nos Capítulos 6 e 12.)

A conclusão é que você deve criar hábitos que funcionem para sua personalidade.[1] As pessoas podem ter um corpo sarado se exercitando como fisiculturista, mas se você preferir escalada, ciclismo ou remo, modele seu hábito de exercício em torno de seus interesses. Se o seu amigo segue uma dieta com poucos carboidratos, mas acha que uma com baixa gordura funciona para você, então melhor para você. Se quiser ler mais, não se sinta envergonhado se preferir romances tórridos a não ficção. Leia o que mais o atrai.[2] Você não precisa criar hábitos que todos dizem para criar. Escolha o hábito que melhor lhe convier, não o mais popular.

Existe uma versão de cada hábito que pode lhe proporcionar alegria e satisfação. Encontre-a. Os hábitos precisam ser agradáveis se você quiser que eles durem. Essa é a ideia central por trás da 4ª Lei.

Adaptar seus hábitos à sua personalidade é um bom começo, mas esse não é o fim da história. Vamos voltar nossa atenção para encontrar e projetar situações em que você tenha uma vantagem natural.

COMO ENCONTRAR UM JOGO EM QUE AS PROBABILIDADES ESTEJAM A SEU FAVOR

Aprender um jogo em que as probabilidades estejam a seu favor é fundamental para manter a motivação e sentir-se bem-sucedido. Em teoria, você pode desfrutar de quase tudo. Na prática, é mais provável que aproveite as coisas que são mais fáceis para você. Pessoas talentosas em uma determinada área tendem a ser mais competentes nessa tarefa e costumam ser elogiadas por fazer um bom trabalho. Elas se sentem energizadas porque estão

progredindo onde outros falharam e porque são recompensadas com melhores salários e maiores oportunidades, o que não só as torna mais felizes, mas também as impulsiona a produzir um trabalho de qualidade ainda maior. É um ciclo virtuoso.

Escolha o hábito certo, e o progresso é fácil. Escolha o hábito errado, e a vida será uma luta.

Como você escolhe o hábito certo? O primeiro passo é algo que abordamos na 3ª Lei: *torne-o fácil*. Em muitos casos, quando as pessoas escolhem o hábito errado, isso significa simplesmente que escolheram um hábito muito difícil. Quando um hábito é fácil, é mais provável que você tenha sucesso. Quando é bem-sucedido, é mais provável que se sinta satisfeito. No entanto, existe outro nível a considerar. Em longo prazo, se continuar avançando e melhorando, qualquer área pode se tornar um desafio. Em algum momento, você precisa ter certeza de que está no jogo certo para seu conjunto de habilidades. Mas como você descobre isso?

A abordagem mais comum é tentativa e erro. Claro, há um problema com essa estratégia: a vida é curta. Não há tempo para experimentar todas as carreiras, namorar todos os solteiros ou tocar todos os instrumentos musicais. Felizmente, há uma maneira eficaz de gerenciar esse enigma, e é conhecido como *paradoxo exploração/extração*.

No início de uma nova atividade, deve haver um período de exploração. Nos relacionamentos, é chamado de namoro. Na faculdade, é chamado de graduação. Nos negócios, é chamado de teste de divisão. O objetivo é testar muitas possibilidades, pesquisar uma ampla gama de ideias e lançar uma ampla rede.

Após esse período inicial de exploração, mude seu foco para a melhor solução encontrada, mas continue experimentando ocasionalmente. O equilíbrio adequado depende se está ganhando ou perdendo. Se estiver ganhando, você extrai, extrai, extrai. Se estiver perdendo, continua explorando, explorando, explorando.

Em longo prazo, é provavelmente mais eficaz trabalhar na estratégia que parece oferecer os melhores resultados em cerca de 80% a 90% do tempo e continuar explorando nos 10% a 20% restantes. O Google pede aos funcionários que gastem 80% da jornada semanal em seu trabalho oficial e 20% em projetos de sua escolha, o que levou à criação de produtos de grande sucesso, como o Google AdWords e o Gmail.

A abordagem ideal também depende de quanto tempo você tem. Se tem muito tempo — como alguém em início de carreira —, faz mais sentido explorar, porque, depois de encontrar a coisa certa, você ainda tem muito tempo para extrair o máximo possível. Se está pressionado pelo tempo — digamos, ao chegar no prazo para um projeto —, você deve implementar a melhor solução que encontrou até agora e obter alguns resultados.

À medida que explora opções diferentes, há uma série de perguntas que pode fazer a si mesmo para restringir continuamente os hábitos e as áreas que serão mais satisfatórias para você:

O que é divertido para mim, mas representa trabalho para os outros? O maior sinal de que você é talhado para uma tarefa não é se a ama, mas se é capaz de lidar com a dor da tarefa com mais facilidade do que a maioria das pessoas. Quando você se diverte enquanto outras pessoas estão reclamando? O trabalho que o machuca menos do que aos outros é o melhor para você.

O que me faz perder a noção do tempo? Fluxo é o estado mental em que você entra quando está tão concentrado na tarefa que o resto do mundo desaparece. Essa mistura de felicidade e desempenho máximo é o que os atletas e os artistas experimentam quando estão “no fluxo”. É quase impossível experimentar um estado de fluxo e não achar a tarefa satisfatória pelo menos em algum grau.

Onde obtenho maiores retornos do que a maioria? Estamos continuamente nos comparando com aqueles que nos rodeiam, e um comportamento é mais provável de ser satisfatório quando a comparação está a nosso favor. Quando comecei a escrever no site jamesclear.com, minha lista de e-mails cresceu muito rápido. Eu não tinha certeza do que estava fazendo, mas sabia que os resultados pareciam vir mais rápido para mim do que para alguns dos meus colegas, o que me motivou a continuar escrevendo.

O que é natural para mim? Por apenas um momento, ignore o que lhe foi ensinado. Ignore o que a sociedade lhe disse. Ignore o que os outros esperam de você. Olhe dentro de si e pergunte: “O que é natural para mim? Quando me sinto vivo? Quando me senti como meu verdadeiro eu?” Sem qualquer julgamento interno ou preocupação em agradar aos outros. Sem dúvidas ou autocrítica. Apenas sentimentos de engajamento e prazer. Sempre que se sentir autêntico e genuíno, você está indo na direção certa.

Para ser honesto, parte desse processo é apenas sorte. Michael Phelps e Hicham El Guerrouj tiveram a sorte de nascer com um conjunto raro de habilidades altamente valorizadas pela sociedade e colocados no ambiente ideal para que essas habilidades se

desenvolvessem. Todos temos um tempo limitado neste planeta, e os verdadeiramente grandes entre nós são aqueles que não apenas trabalham arduamente, mas também têm a sorte de estar expostos a oportunidades que lhes favoreçam.

Mas e se você não quiser deixar isso por conta do acaso?

Se não conseguir encontrar um jogo em que as probabilidades estejam a seu favor, crie um. Scott Adams, o cartunista por trás de *Dilbert*, diz: “Todos têm pelo menos algumas áreas nas quais podem estar entre os 25% melhores com algum esforço. No meu caso, sou capaz de desenhar melhor que a maioria das pessoas, mas não posso ser considerado artista. E não sou mais engraçado do que um comediante mediano que nunca atinge o estrelato, mas sou mais engraçado do que a maioria das pessoas. A mágica é que poucas pessoas conseguem desenhar bem e escrever piadas. É a combinação dos dois que torna o que eu faço tão raro. E quando você acrescenta meu histórico de negócios, surge um tópico que poucos cartunistas conseguem explorar sem vivenciá-lo.”

Quando você não consegue vencer sendo o melhor, pode vencer sendo diferente. Combinando suas habilidades, você reduz o nível de concorrência, o que torna mais fácil se destacar. É possível superar a necessidade de uma vantagem genética (ou anos de prática) reescrevendo as regras. Um bom jogador trabalha arduamente para ganhar o jogo que todo mundo está jogando. Um grande jogador cria um novo jogo que favoreça suas forças e evite suas fraquezas.

Na faculdade, projetei minha própria biomecânica, que era uma combinação de física, química, biologia e anatomia. Eu não era inteligente o suficiente para me destacar entre os melhores físicos

ou biólogos, então criei meu próprio jogo. E, como me convinha — eu estava apenas fazendo os cursos que me interessavam —, estudar parecia menos trabalhoso. Também era mais fácil evitar a armadilha de me comparar com todos os outros. Afinal, ninguém mais estava fazendo a mesma combinação de matérias, então quem seria capaz de avaliar se eles eram melhores ou piores?

A especialização é uma maneira poderosa de superar o "acidente" da genética ruim. Quanto mais você dominar uma habilidade específica, mais difícil será para os outros competirem com você. Muitos fisiculturistas são mais fortes do que a média dos lutadores de queda de braço, mas mesmo um enorme fisiculturista pode perder na queda de braço, porque o campeão de queda de braço tem uma força muito específica. Mesmo que não seja o mais talentoso, muitas vezes você pode vencer sendo o melhor em uma categoria muito restrita.

A água fervente amacia uma batata, mas endurece um ovo. É impossível ter controle do fato de ser uma batata ou um ovo, mas você pode decidir disputar um jogo em que o melhor é ser duro ou ser mole. Se conseguir encontrar um ambiente mais favorável, pode transformar a situação de uma em que as probabilidades estejam contra você em uma em que estejam a seu favor.

COMO TIRAR O MÁXIMO PROVEITO DE SEUS GENES

Nossos genes não eliminam a necessidade de trabalho árduo. Eles a esclarecem. Eles nos dizem em *que* trabalhar arduamente. Uma vez que percebemos nossos pontos fortes, sabemos em que gastar nosso tempo e energia. Sabemos quais tipos de oportunidades

procurar e quais tipos de desafios devem ser evitados. Quanto melhor entendermos nossa natureza, melhor será nossa estratégia.

As diferenças biológicas são importantes. Mesmo assim, é mais produtivo focar se está atingindo seu próprio potencial do que se comparar a outra pessoa. O fato de você ter um limite natural para qualquer habilidade específica não tem nada a ver com o fato de ter atingido ou não o limite de suas capacidades. As pessoas ficam tão presas no fato de que *têm* limites que raramente exercem o esforço necessário para se aproximar deles.

Além disso, os genes não são capazes de torná-lo bem-sucedido se você não estiver agindo. Sim, é possível que o treinador sarado na academia tenha genes melhores, mas, se não executar a mesma rotina de exercícios, é impossível dizer se recebeu “cartas” genéticas melhores ou piores. Até ter trabalhado tão arduamente quanto aqueles que admira, não explique o sucesso deles pela sorte.

Em resumo, uma das melhores maneiras de garantir que seus hábitos permaneçam satisfatórios ao longo do tempo é escolher comportamentos que se alinhem com sua personalidade e habilidades. Trabalhe arduamente nas coisas mais fáceis.

Resumo do Capítulo

- O segredo para maximizar suas chances de sucesso é escolher o campo de competição certo.
- Escolha o hábito certo, e o progresso será fácil. Escolha o hábito errado, e a vida será uma luta.
- Os genes não podem ser facilmente alterados, o que significa que fornecem uma vantagem poderosa em

circunstâncias favoráveis e uma séria desvantagem nas desfavoráveis.

- Os hábitos são mais fáceis quando se alinham com suas habilidades naturais. Escolha os hábitos que melhor se adéquem a você.
- Escolha um jogo que favoreça seus pontos fortes. Se não conseguir encontrar um que lhe favoreça, crie.
- Os genes não eliminam a necessidade de trabalho árduo. Eles a esclarecem. Eles nos dizem em *que* trabalhar arduamente.

---

1 Se você estiver interessado em fazer um teste de personalidade, poderá encontrar links para os testes mais confiáveis aqui: atomichabits.com/personality [conteúdo em inglês].

2 Se é Harry Potter no modo repetir, sei exatamente como se sente.

19

A Regra de Cachinhos Dourados: Motivação na Vida e no Trabalho

Em 1955, a Disneylândia tinha acabado de abrir uma filial em Anaheim, Califórnia, quando um garoto de 10 anos pediu um emprego. As leis trabalhistas eram menos rígidas na época, e o menino conseguiu uma posição vendendo guias por US$0,50 cada.

Em um ano, ele fez a transição para a loja de mágica da Disney, onde aprendeu truques com os funcionários mais antigos. Ele testava piadas e números simples com os visitantes. Logo descobriu que o que amava não eram apresentações de mágica, mas apresentações em geral. E tomou por objetivo se tornar comediante.

Já na adolescência, ele passou a se apresentar em pequenos clubes ao redor de Los Angeles. O público era pequeno, e sua apresentação, curta. Ele raramente permanecia no palco por mais de cinco minutos. A maioria das pessoas da plateia estava muito ocupada bebendo ou conversando com os amigos para prestar atenção. Uma noite, ele literalmente fez sua apresentação de stand-up para um clube vazio.

Não era um trabalho glamoroso, mas não havia dúvida de que ele estava melhorando. Suas primeiras apresentações duravam apenas um ou dois minutos. No ensino médio, seu material se expandiu

para incluir números de cinco minutos e, alguns anos depois, um show de dez minutos. Aos 19 anos, apresentava semanalmente números de 20 minutos. Ele teve que ler três poemas durante o show apenas para conseguir estender a apresentação pelo tempo necessário, mas suas habilidades continuaram a progredir.

Ele passou mais uma década experimentando, ajustando e praticando. Aceitou um emprego como roteirista para televisão e, gradualmente, começou a frequentar talk shows. Em meados da década de 1970, conseguiu se tornar um convidado regular dos programas *The Tonight Show* e *Saturday Night Live*.

Finalmente, depois de quase 15 anos de trabalho, o jovem conquistou a fama. Ele visitava 60 cidades em 63 dias. Depois, 72 em 80 dias. Então, 85 em 90 dias. Um de seus shows em Ohio teve um público de 18.695 pessoas. Outros 45 mil ingressos foram vendidos para sua turnê de três dias em Nova York. Ele foi lançado ao estrelato e se tornou um dos comediantes mais bem-sucedidos de seu tempo.

Seu nome é Steve Martin.

A história de Martin traz uma perspectiva fascinante sobre o que é preciso para manter hábitos em longo prazo. Comédia não é para os tímidos. É difícil imaginar uma situação que cause medo nos corações de mais pessoas do que se apresentar sozinha no palco e não conseguir fazer rir. E, no entanto, Steve Martin enfrentou esse medo todas as semanas durante 18 anos. Em suas palavras: “10 anos de aprendizado, 4 de refinamento e outros 4 de sucesso.”

Por que algumas pessoas, como Martin, persistem em seus hábitos — seja fazendo piadas, desenhos animados ou tocando violão — enquanto a maioria de nós luta para permanecer

motivada? Como projetamos hábitos que nos mantenham atraídos e não se desgastem? Os cientistas estudam essa questão há muitos anos. Embora ainda haja muito a aprender, uma das descobertas mais consistentes é que a melhor maneira de manter a motivação e atingir níveis máximos de desejo é trabalhar em tarefas de um nível de “dificuldade perto do limite de nossas capacidades”.

O cérebro humano adora um desafio, mas apenas se estiver dentro de uma zona de dificuldade ideal. Se você gosta de tênis e tentar jogar uma partida séria contra um garoto de 4 anos, rapidamente ficará entediado. É muito fácil. Você vai ganhar todos os pontos. Por outro lado, se jogar com um tenista profissional, como Roger Federer ou Serena Williams, perderá rapidamente a motivação, porque a partida é difícil demais.

Agora considere uma partida contra alguém que seja igual a você. Conforme o jogo avança, você ganha alguns pontos e perde alguns. Tem uma boa chance de ganhar, mas só se realmente se esforçar. Seu foco aumenta, as distrações desaparecem e você se vê totalmente investido na tarefa que tem em mãos. Esse é um desafio de dificuldade no limite de sua capacidade, e é um excelente exemplo da *Regra de Cachinhos Dourados*.

A Regra de Cachinhos Dourados afirma que os humanos experimentam a motivação máxima quando trabalham em tarefas que estão bem no limite de suas habilidades. Não muito difíceis. Não muito fáceis. Na medida.

A carreira de comediante de Martin é um excelente exemplo da Regra de Cachinhos Dourados na prática. A cada ano, ele expandia o tempo de sua apresentação cômica — mas apenas em um minuto ou dois. Ele estava sempre adicionando material novo, mas também

mantinha algumas piadas que garantiam risadas. Houve apenas vitórias suficientes para mantê-lo motivado e erros suficientes para mantê-lo trabalhando com afinco.

Quando você está começando um hábito, é importante manter o comportamento o mais fácil possível para que continue com ele mesmo quando as condições não estiverem perfeitas. Essa é uma ideia que abordamos em detalhes ao discutir a 3ª Lei da Mudança de Comportamento.

Uma vez que um hábito tenha sido estabelecido, é importante continuar avançando em pequenos passos. Essas pequenas melhorias e novos desafios mantêm você engajado. E, se atingir a Zona Cachinhos Dourados, você pode alcançar um *estado de fluxo*.[1]

REGRA DE CACHINHOS DOURADOS

FIGURA 19: A motivação máxima ocorre quando se enfrenta um desafio de dificuldade gerenciável. Na pesquisa em psicologia, isso é conhecido como lei Yerkes-Dodson, que descreve o nível ideal de excitação como o ponto médio entre o tédio e a ansiedade.

Um estado de fluxo é a experiência de estar “na zona de fluxo” e totalmente imerso em uma atividade. Os cientistas tentaram quantificar esse sentimento. Eles descobriram que, para atingir um

estado de fluxo, uma tarefa deve estar aproximadamente 4% além de sua capacidade atual. Na vida real, normalmente não é factível quantificar a dificuldade de uma ação dessa maneira, mas a ideia central da Regra de Cachinhos Dourados ainda é válida: trabalhar em desafios de dificuldade perto do limite de sua capacidade — só um pouquinho além — parece crucial para manter a motivação.

O aperfeiçoamento requer um equilíbrio delicado. Você precisa procurar regularmente por desafios que o levem ao limite, enquanto continua a progredir o suficiente para permanecer motivado. Os comportamentos precisam permanecer novos para que continuem atraentes e satisfatórios. Sem variedade, ficamos entediados. E o tédio é talvez o maior vilão na busca do autoaperfeiçoamento.

COMO MANTER O FOCO DIANTE DO TÉDIO AO TRABALHAR EM SUAS METAS

Depois que minha carreira no beisebol terminou, comecei a procurar um novo esporte. Eu me juntei a uma equipe de levantamento de peso, e um dia um treinador de elite visitou nossa academia. Ele havia trabalhado com milhares de atletas durante sua longa carreira, incluindo alguns olímpicos. Eu me apresentei e começamos a falar sobre o processo de aprimoramento.

“Qual é a diferença entre os melhores atletas e todos os outros?”, perguntei. “O que as pessoas realmente bem-sucedidas fazem que as demais não fazem?”

Ele mencionou alguns fatores já esperados: genética, sorte, talento. Mas então disse algo que eu não estava esperando: “Em algum momento, tudo se resume a quem é capaz de lidar com o

tédio de treinar todos os dias, fazendo os mesmos levantamentos repetidas vezes.”

Sua resposta me surpreendeu porque é uma maneira diferente de pensar na ética do trabalho. As pessoas falam sobre ficar “empolgado” para trabalhar em seus objetivos. Quer se trate de negócios, esportes ou arte, você ouve as pessoas dizerem: “Tudo se resume a paixão” e “Você realmente tem que querer”. Como resultado, muitos ficam deprimidos quando perdem o foco ou a motivação, porque pensam que as pessoas de sucesso têm uma reserva ilimitada de paixão. Mas esse treinador estava dizendo que as pessoas realmente bem-sucedidas *sentiam* a mesma falta de motivação que todos. A diferença é que elas encontravam uma maneira de continuar apesar do tédio.

Maestria requer prática. Mas quanto mais você pratica alguma coisa, mais chata e rotineira ela se torna. Depois de conquistados os ganhos iniciais e sabermos o que esperar, nosso interesse começa a desaparecer. Às vezes acontece até mais rápido que isso. Tudo o que você precisa fazer é ir à academia alguns dias seguidos ou publicar algumas postagens regulares em seu blog que deixar um dia de lado não parecerá nada demais. As coisas estão indo bem. É fácil racionalizar tirar um dia de folga porque você está bem.

A maior ameaça ao sucesso não é o fracasso, mas o tédio. Ficamos entediados com os hábitos porque eles param de nos proporcionar prazer. O resultado é esperado. E como nossos hábitos se tornam comuns, começamos a sabotar o progresso em busca de novidades. Talvez seja por isso que acabemos presos em um ciclo interminável, saltando de um treino para o próximo, uma dieta para a próxima, uma ideia de negócio para a próxima. Assim que sentimos o mínimo declínio na motivação, procuramos uma

nova estratégia — mesmo que a anterior ainda funcione. Como observou Machiavelli: “Os homens desejam a novidade de tal maneira que aqueles que estão indo bem desejam tanto a mudança quanto os que estão se saindo mal.”

Talvez seja por isso que muitos dos produtos formadores de hábitos sejam os que fornecem formas contínuas de novidade. Os videogames fornecem novidade visual. A pornografia, sexual. Junk foods fornecem novidade culinária. Cada uma dessas experiências oferece elementos contínuos de surpresa.

Em psicologia, isso é conhecido como *recompensa variável*.[2] Máquinas caça-níqueis são o exemplo mais comum. Um jogador consegue um jackpot de vez em quando, mas não em um intervalo previsível. O ritmo das recompensas varia. Essa variação leva ao maior pico de dopamina, recorre à memória e acelera a formação de hábitos.

Recompensas variáveis não *criam* a paixão — isto é, você não pode oferecer uma recompensa em que as pessoas não estão interessadas em um intervalo variável e esperar que mudem de ideia —, mas são uma maneira poderosa de amplificar a paixão que já vivenciamos porque reduz o tédio.

O ponto ideal da paixão ocorre em uma divisão 50/50 entre sucesso e fracasso. Metade do tempo você consegue o que quer. Na outra metade, não. É preciso “ganhar” apenas o suficiente para sentir satisfação e “querer” apenas o bastante para sentir desejo. Esse é um dos benefícios de seguir a Regra de Cachinhos Dourados. Se você já está interessado em um hábito, trabalhar em desafios de dificuldade só um pouquinho além de seus limites é uma boa maneira de manter as coisas interessantes.

É claro que nem todos os hábitos têm um componente de recompensa variável, e não gostaríamos que fosse assim. Se o Google fornecesse apenas um resultado de pesquisa útil em determinados momentos, eu mudaria para um concorrente rapidamente. Se a Uber só aceitasse metade das minhas viagens, duvido que eu continuasse a usar o serviço por muito mais tempo. E se passasse fio dental todos os dias e só às vezes ficasse com a boca limpa, acho que deixaria para lá.

Sejam as recompensas variáveis ou não, nenhum hábito será interessante para sempre. Em algum momento, todos enfrentam o mesmo desafio na jornada do autoaprimoramento: você tem que se apaixonar pelo tédio.

Todos nós temos metas que gostaríamos de alcançar e sonhos que gostaríamos de realizar; mas não importa o que você está tentando melhorar, se só fizer o trabalho quando for conveniente ou empolgante, nunca será consistente o bastante para alcançar resultados notáveis.

Posso garantir que, se conseguir começar um hábito e continuar o colocando em prática, haverá dias em que terá vontade de desistir. Quando inicia um negócio, haverá dias em que você não vai querer ir até lá. Ao frequentar a academia, haverá séries que não vai querer fazer. Quando chegar a hora de escrever, haverá dias em que não vai querer digitar. Mas insistir quando é irritante, doloroso ou desgastante é o que faz a diferença entre um profissional e um amador.

Profissionais cumprem o cronograma; amadores deixam a vida atrapalhar seu caminho. Os profissionais sabem o que é importante

para eles e trabalham para atingir suas metas com propósito; os amadores são desviados do curso pelas urgências da vida.

David Cain, autor e professor de meditação, incentiva seus alunos a evitar serem “meditadores de conveniência”. Da mesma forma, você não quer ser atleta, escritor ou qualquer coisa de conveniência. Quando um hábito é realmente importante, você tem que estar disposto a colocá-lo em prática de qualquer modo. Os profissionais agem mesmo quando o momento não é ideal. Eles podem não gostar, mas encontram uma maneira de fazer o que tem que ser feito.

Houve muitas séries de exercícios que eu não queria terminar, mas nunca me arrependi de ter cumprido o treino. Montes de artigos que não tinha vontade de escrever, mas nunca me arrependi de publicá-los no prazo. Houve muitos dias em que senti vontade de relaxar, mas nunca me arrependi de ter comparecido e trabalhado em algo que fosse importante para mim.

A única maneira de se tornar excelente é ser infinitamente fascinado por fazer a mesma coisa repetidas vezes. Você tem que se apaixonar pelo tédio.

Resumo do Capítulo

- A Regra de Cachinhos Dourados afirma que os seres humanos experimentam a motivação máxima quando trabalham em tarefas que estão perto do limite de suas habilidades.
- A maior ameaça ao sucesso não é o fracasso, mas o tédio.
- À medida que os hábitos se tornam rotineiros, tornam-se menos interessantes e menos satisfatórios. Ficamos

entediados.

- Qualquer um pode trabalhar com afinco quando se sente motivado. É a capacidade de continuar mesmo quando o trabalho não é empolgante que faz a diferença.
- Os profissionais cumprem o cronograma; os amadores deixam a vida atrapalhá-los.

---

1 Tenho uma teoria sobre o que acontece quando atingimos um estado de fluxo. Isso não está confirmado. É só um palpite. Os psicólogos geralmente se referem a dois modos de operação do cérebro: Sistema 1 e Sistema 2. O sistema 1 é rápido e instintivo. De modo geral, os processos que você executa muito rapidamente (como hábitos) são regidos pelo Sistema 1. Enquanto isso, o Sistema 2 controla os processos de raciocínio que são mais trabalhosos e lentos — como calcular a resposta para um problema de matemática difícil. Com relação ao fluxo, gosto de imaginar o Sistema 1 e o Sistema 2 posicionados em extremos opostos do espectro do pensamento. Quanto mais automático for um processo cognitivo, mais ele desliza para o lado do Sistema 1 do espectro. Quanto mais esforço uma tarefa representa, mais ela desliza em direção ao Sistema 2. O fluxo, creio eu, reside no limite entre o Sistema 1 e o Sistema 2, se está usando todos os seus conhecimentos automáticos e implícitos relacionados à tarefa, ao mesmo tempo em que se esforça para superar um desafio além de sua capacidade. Ambos os modos cerebrais estão totalmente envolvidos. O consciente e o não consciente funcionam em perfeita sincronia.

2 A descoberta de recompensas variáveis aconteceu por acidente. Um dia no laboratório, o famoso psicólogo de Harvard, B. F. Skinner, estava ficando sem tabletes de alimentos durante um experimento, e fazer mais era um processo muito demorado porque ele tinha que fabricá-los manualmente em uma máquina. Essa situação levou-o a “se perguntar por que cada aperto da alavanca [pelos ratos] tinha que ser reforçada [com alimentos]”. Ele decidiu oferecer o alimento para os ratos apenas de modo intermitente e, para sua surpresa, variar o fornecimento de alimentos não diminuiu o comportamento; na verdade, aumentou.

20

O Lado Negativo de Criar Bons Hábitos

OS HÁBITOS CRIAM A BASE PARA A MAESTRIA. No xadrez, somente depois que os movimentos básicos das peças se tornam automáticos é que um jogador pode se concentrar no próximo nível do jogo. Cada informação que é memorizada abre o espaço mental para um raciocínio mais intenso. Isso se aplica a qualquer empreendimento. Quando conhece os movimentos simples tão bem que é capaz de realizá-los sem pensar, você fica livre para prestar atenção aos detalhes mais avançados. Dessa forma, os hábitos são a espinha dorsal de qualquer busca pela excelência.

No entanto, os benefícios dos hábitos têm um custo. No início, cada repetição desenvolve fluência, velocidade e habilidade. Mas então, quando um hábito se torna automático, você fica menos sensível ao feedback. Entra em modo de repetição irracional. Torna-se mais fácil deixar erros passarem. Quando você consegue fazer “bem o suficiente” no piloto automático, para de pensar em como fazer melhor.

A vantagem dos hábitos é que podemos fazer coisas sem pensar. A desvantagem dos hábitos é que nos acostumamos a fazer as coisas de uma determinada maneira e paramos de prestar atenção a pequenos erros. Você presume que está melhorando porque está ganhando experiência. Na realidade, está apenas reforçando a que

já tem — não as aprimorando. Na verdade, algumas pesquisas mostraram que uma vez que uma habilidade tenha sido dominada normalmente ocorre um ligeiro *declínio* no desempenho ao longo do tempo.

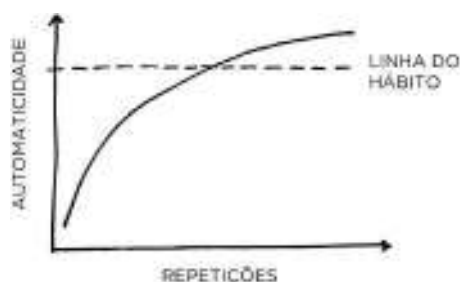
Normalmente, esse pequeno declínio de desempenho não é motivo de preocupação. Você não precisa de um sistema para melhorar continuamente a maneira de escovar os dentes, amarrar os sapatos ou fazer sua xícara de chá pela manhã. Com hábitos como esses, bom o bastante costuma ser suficiente. Quanto menos energia você gasta em escolhas triviais, mais poderá gastá-la naquilo que realmente importa.

No entanto, quando deseja maximizar seu potencial e atingir níveis de desempenho de alto nível, precisa de uma abordagem com mais nuances. Você não pode repetir as mesmas coisas cegamente e esperar se tornar excepcional. Hábitos são necessários, mas não são suficientes para a maestria. É preciso uma combinação de hábitos automáticos e prática deliberada.

Hábitos + Prática Deliberada = Maestria

Para se tornar excepcional, certas habilidades *precisam* se tornar automáticas. Os jogadores de basquete precisam ser capazes de driblar sem pensar antes de conseguir avançar para arremessos com a mão não dominante. Os cirurgiões precisam repetir a primeira incisão tantas vezes que possam fazê-la com os olhos fechados, para que se concentrem nas centenas de variáveis que surgem durante a cirurgia. Mas, depois de um hábito ser dominado, é preciso retomar a parte penosa da tarefa e começar a construir o próximo.

Maestria é o processo de estreitar seu foco em um pequeno elemento de sucesso, repetindo-o até que você interiorize a habilidade e, então, usar o novo hábito como base para avançar para a próxima fronteira de seu desenvolvimento. As tarefas antigas ficam mais fáceis na segunda vez, mas não ficam mais fáceis no geral, porque agora você concentra sua energia no próximo desafio. Cada hábito desbloqueia o próximo nível de desempenho. É um ciclo sem fim.

DOMINANDO UM HÁBITO

DOMINANDO UMA ÁREA

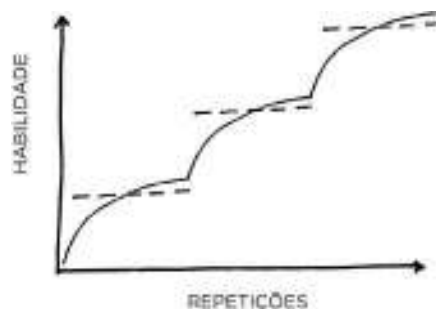



FIGURA 20: O processo de maestria requer que você progressivamente acumule as melhorias, cada hábito sendo construído sobre o último até que um novo nível de desempenho seja atingido e uma gama maior de habilidades, internalizada.

Embora os hábitos sejam poderosos, você precisa de uma maneira de permanecer consciente de seu desempenho ao longo do tempo, para que continue a se aperfeiçoar e melhorar. É

precisamente no momento em que começa a sentir que dominou uma habilidade — bem quando as coisas começam a parecer automáticas e você fica confortável — que precisa evitar cair na armadilha do convencimento. A solução? Estabelecer um sistema de reflexão e revisão.

COMO REVER SEUS HÁBITOS E FAZER AJUSTES

Em 1986, o Los Angeles Lakers tinha um dos times de basquete mais talentosos já reunidos, mas raramente é lembrado dessa maneira. A equipe começou a temporada da NBA de 1985–1986 com um impressionante recorde de 29–5. “Os especialistas diziam que poderíamos ser o melhor time na história do basquete”, disse o técnico Pat Riley após a temporada. Surpreendentemente, o Lakers tropeçou nos playoffs de 1986 e sofreu uma derrota que encerrou sua temporada nas West Conference Finals. O “melhor time da história do basquete” nem jogou o campeonato da NBA.

Depois desse golpe, Riley estava cansado de ouvir sobre quanto talento seus jogadores tinham e quanto a equipe era promissora. Ele não queria ver flashes de brilho seguidos por um gradual desvanecimento no desempenho. Queria que os Lakers jogassem com todo seu potencial, noite após noite. No verão de 1986, ele criou um plano para fazer exatamente isso, um sistema que chamou de programa Career Best Effort [Melhor Esforço da Carreira, em tradução livre], ou CBE.

“Quando os jogadores ingressaram no Lakers”, explicou Riley, “rastreamos suas estatísticas de basquete até o ensino médio. Chamo isso de Pegar Seus Números. Procuramos um indicador preciso do que um jogador é capaz de fazer e, em seguida, o

incluímos em nosso plano para a equipe, com base na noção de que ele manterá e, depois, melhorará suas médias.”

Depois de determinar o nível de desempenho de um jogador, Riley adicionou um passo fundamental. Ele pediu a cada jogador para “melhorar seu desempenho em pelo menos 1% ao longo da temporada. Se conseguisse, seria um CBE, ou melhor esforço da carreira”. Semelhantes à equipe britânica de ciclismo, mencionada no Capítulo 1, os Lakers buscaram o desempenho máximo melhorando um pouco a cada dia.

Riley teve o cuidado de salientar que CBE não envolvia apenas pontos ou estatísticas, mas empregar seu “melhor esforço espiritual, mental e físico”. Os jogadores recebem crédito por “permitir que um oponente trombe com você quando sabe que uma falta será marcada contra ele, mergulhar atrás de bolas perdidas, ir atrás de rebotes, recuperando ou não a bola, ajudar um colega de time quando o jogador que ele está marcando passar por ele e outros atos de ‘herói anônimo’”.

Como exemplo, digamos que Magic Johnson — a estrela do Lakers na época — fez 11 pontos, 8 rebotes, 12 assistências, 2 roubadas de bola e 5 erros de passe em um jogo. Magic também recebeu crédito por uma ação de “herói anônimo” por mergulhar em bolas perdidas (+1). Finalmente, ele jogou um total de 33 minutos nesse jogo hipotético.

Os números positivos (11 + 8 + 12 + 2 + 1) somam 34. Então, subtraímos os 5 erros de passe (34–5) para obter 29. Finalmente, dividimos 29 por 33 minutos jogados.

29/33 = 0,879

O número de CBE da Magic aqui seria 879. Esse número era calculado para todos os jogos de um jogador, e o CBE médio era o número que deveria ser melhorado em 1% durante a temporada. Riley comparou o CBE atual de cada jogador não apenas com suas performances passadas, mas também com os outros jogadores da liga. Como disse Riley: “Classificamos os membros do time junto com oponentes da liga que ocupam a mesma posição e têm definições de função semelhantes.”

O jornalista esportivo Jackie MacMullan observou: “Riley anunciava os melhores jogadores da liga em letras garrafais no quadro-negro a cada semana e os comparava com os jogadores correspondentes na própria escalação. Jogadores sólidos e confiáveis geralmente tinham nota na casa dos 600, enquanto os de elite marcavam pelo menos 800. Magic Johnson, que obteve 138 Dobro Triplos em sua carreira, muitas vezes marcou mais de mil.”

O Lakers também enfatizava o progresso ano a ano, realizando comparações históricas dos dados do CBE. Segundo Riley: “Comparamos o mês de novembro de 1986 e o de novembro de 1985, e mostramos aos jogadores se eles estavam indo melhor ou pior do que no mesmo ponto da temporada anterior. Depois mostramos a eles como foram os números de desempenho de dezembro de 1986, contra os de novembro daquele ano.”

O time implementou o CBE em outubro de 1986. Oito meses depois, foi campeão da NBA. No ano seguinte, Pat Riley liderou sua equipe para outro título quando o Lakers se tornou o primeiro time em 20 anos a vencer campeonatos consecutivos da NBA. Depois da proeza, Pat declarou: “Sustentar um esforço é a coisa mais importante para qualquer empreendimento. A melhor maneira de ser

bem-sucedido é aprender a fazer as coisas do jeito certo e depois fazê-las da mesma maneira todas as vezes.”

O programa CBE é um excelente exemplo do poder de reflexão e revisão. Os jogadores do Lakers já eram talentosos. O CBE os ajudou a tirar o máximo proveito do que tinham e garantiu que seus hábitos melhorassem.

A reflexão e a revisão possibilitam o aprimoramento de longo prazo de todos os hábitos, porque os tornam conscientes de seus erros e ajudam a considerar possíveis caminhos para a melhoria. Sem reflexão, podemos dar desculpas, criar racionalizações e mentir para nós mesmos. Não temos nenhum processo para determinar se estamos tendo um desempenho melhor ou pior em comparação a ontem.

Os profissionais com os melhores desempenhos em todos os campos praticam vários tipos de reflexão e revisão, e o processo não precisa ser complexo. O corredor queniano Eliud Kipchoge é um dos maiores maratonistas de todos os tempos e medalhista de ouro olímpico. Ele ainda toma notas após cada treino, nas quais revisa seu treinamento para o dia e procura por áreas que devam ser melhoradas. Da mesma forma, a nadadora e medalhista de ouro Katie Ledecky registra seu bem-estar em uma escala de 1 a 10 e inclui notas sobre sua nutrição e qualidade do sono. Ela também registra os tempos obtidos por outros nadadores. No final de cada semana, o treinador repassa suas anotações e acrescenta seus comentários.

E não são apenas os atletas. Quando o comediante Chris Rock está preparando material novo, ele primeiro se apresenta em pequenas casas noturnas dezenas de vezes e testa centenas de

piadas. Leva consigo um bloco de anotações para o palco e registra as partes que foram bem e as que precisa fazer ajustes. As melhores piadas formarão a espinha dorsal de seu novo show.

Conheço executivos e investidores que mantêm um “diário de decisão” no qual registram as principais decisões que tomam a cada semana, por que as fizeram e qual é o resultado esperado. Eles revisam suas escolhas no final de cada mês ou ano para ver onde acertaram e onde erraram.[1]

O aprimoramento não envolve apenas aprender hábitos, também exige ajustes constantes. A reflexão e a revisão garantem que você gaste seu tempo com as coisas certas e faça as correções de curso sempre que necessário — como fez Pat Riley ao ajustar o esforço de seus jogadores todas as noites. Você não quer continuar praticando um hábito se ele se tornar ineficaz. Pessoalmente, utilizo dois modos primários de reflexão e revisão.

Todo mês de dezembro, faço uma *Revisão Anual*, em que reflito sobre o ano anterior. Avalio meus hábitos para o ano contando quantos artigos publiquei, quanto de exercícios pratiquei, quantos novos lugares visitei e muito mais.[2] Então, reflito sobre o meu progresso (ou falta dele) respondendo a três perguntas:

1. O que correu bem este ano?
2. O que não correu tão bem?
3. O que aprendi?

Seis meses depois, faço um *Relatório de Integridade*. Como todo mundo, cometo muitos erros. Meu Relatório de Integridade me ajuda a perceber onde errei e me motiva a retomar meu curso. Esse tempo é meu momento de revisitar meus valores fundamentais e

avaliar se tenho vivido de acordo com eles. É quando reflito sobre minha identidade e como posso trabalhar para ser o tipo de pessoa que desejo me tornar.[3]

Meu Relatório de Integridade anual responde a três perguntas:

1. Quais são os valores fundamentais que impulsionam minha vida e meu trabalho?
2. Como estou vivendo e trabalhando com integridade agora?
3. Como posso definir um padrão mais alto no futuro?

Esses dois relatórios não tomam muito tempo — apenas algumas horas por ano —, mas são períodos cruciais de refinamento. Eles impedem o declínio gradual que acontece quando não presto muita atenção. Fornecem um lembrete anual para revisitar minha identidade desejada e considerar como meus hábitos estão me ajudando a ser o tipo de pessoa que gostaria de ser. Indicam quando devo melhorar meus hábitos e assumir novos desafios, e quando devo focar meus esforços e me concentrar nos fundamentos.

A reflexão também gera um senso de perspectiva. Os hábitos diários são poderosos por causa da forma como se acumulam, mas se preocupar demais com todas as escolhas diárias é como se olhar em um espelho bem de frente. Verá cada imperfeição e perderá a visão geral. Há muito feedback. Por outro lado, nunca revisar seus hábitos é como nunca se olhar no espelho. Você não está ciente das falhas facilmente corrigíveis — manchas em sua camisa, restos de comida em seus dentes. Há pouco feedback. A reflexão e a revisão periódicas são como se ver no espelho de uma distância normal. Você vê as mudanças importantes que devem ser feitas sem perder

de vista o todo. O objetivo é ver toda a cordilheira e não ficar obcecado com cada pico e vale.

Finalmente, a reflexão e a revisão são o momento ideal para revisitar um dos aspectos mais importantes da mudança de comportamento: a identidade.

COMO ABANDONAR AS CRENÇAS QUE O AMARRAM

No começo, repetir um hábito é essencial para criar evidências de sua identidade desejada. Entretanto, à medida que você se apega a essa nova identidade, essas mesmas crenças podem impedi-lo de atingir o próximo nível de crescimento. Ao trabalhar contra você, sua identidade cria um tipo de “orgulho” que o incentiva a negar seus pontos fracos e o impede de crescer de verdade. Essa é uma das maiores desvantagens de criar hábitos.

Quanto mais sagrada uma ideia for para nós — isto é, quanto mais profundamente estiver ligada à nossa identidade — mais fortemente a defenderemos contra a crítica. Isso se aplica a todos os setores. A professora que ignora os métodos de ensino inovadores e se atém a seus planos de aulas “testados e aprovados”. O gerente veterano que está empenhado em fazer as coisas “à sua maneira”. O cirurgião que rejeita as ideias dos colegas mais jovens. A banda que produz um primeiro álbum de arrasar e depois fica presa em um padrão. Quanto mais nos apegamos a uma identidade, mais difícil se torna crescer além dela.

Uma solução é evitar que um único aspecto de sua identidade seja uma parte esmagadora de quem você é. Nas palavras do investidor Paul Graham: “Mantenha sua identidade pequena.” Quanto mais você deixar uma única crença o definir, menos será capaz de se

adaptar quando a vida o desafiar. Se vincular toda sua identidade a ser o armador do time, o sócio de uma empresa ou qualquer outra coisa, a perda dessa faceta irá arruiná-lo. Se você é vegano e depois desenvolve uma condição de saúde que o obriga a mudar a dieta, terá que lidar com uma crise de identidade. Quando se apega muito fortemente a uma identidade, você se torna frágil. Se perdê-la, se perde junto.

Durante quase toda minha juventude, ser atleta era uma parte importante da minha identidade. Depois que minha carreira de beisebol terminou, tive dificuldades de me encontrar. Quando você passa a vida inteira se definindo de um jeito e isso desaparece, quem você se torna?

Veteranos militares e ex-empresários relatam sentimentos semelhantes. Se a sua identidade está envolvida em uma crença como “Sou um grande soldado”, o que acontece quando seu período de serviço termina? Para muitos donos de empresas, sua identidade é algo como “sou o CEO” ou “sou o fundador”. Se passou o tempo todo trabalhando em seu negócio, como se sentirá depois de vender a empresa?

A chave para atenuar essas perdas de identidade é redefinir a si mesmo de tal forma que consiga manter aspectos importantes de sua identidade, mesmo que seu papel específico mude.

- “Sou atleta” se torna “Sou o tipo de pessoa que é mentalmente resistente e ama um desafio físico”
- “Sou um ótimo soldado” se transforma em “Sou o tipo de pessoa que é disciplinada, confiável e ótima trabalhando em equipe”

- “Sou o CEO” se traduz em “Sou o tipo de pessoa que constrói e cria coisas”

Quando escolhida de forma eficaz, uma identidade é flexível e não frágil. Como a água fluindo por um obstáculo, sua identidade trabalha junto com as circunstâncias em transformação, e não contra elas.

A seguinte citação do *Tao Te Ching* condensa perfeitamente essas ideias:

Os homens nascem macios e elásticos;
mortos, eles são rígidos e duros.
As plantas nascem tenras e flexíveis;
mortas, são secas e frágeis.
Assim, quem for rígido e inflexível,
é um discípulo da morte.
Quem for gentil e flexível,
é um discípulo da vida.
O duro e rígido será quebrado.
O suave e flexível irá prevalecer.

— Lao Tzu

Os hábitos trazem inúmeros benefícios, mas a desvantagem é que podem nos prender em nossos padrões anteriores de pensamento e ação — mesmo quando o mundo estiver mudando ao nosso redor. Tudo é impermanente. A vida está em constante mudança, então é preciso avaliar periodicamente se os seus velhos hábitos e crenças ainda o servem a contento.

A falta de autoconsciência é um veneno. A reflexão e a revisão são o antídoto.

Resumo do Capítulo

- A vantagem dos hábitos é que podemos fazer coisas sem pensar. A desvantagem é que deixamos de prestar atenção aos pequenos erros.
- Hábitos + Prática Deliberada = Maestria
- A reflexão e a revisão são processos que permitem a você permanecer consciente de seu desempenho ao longo do tempo.
- Quanto mais nos apegamos a uma identidade, mais difícil se torna crescer além dela.

---

1 Criei um modelo para os leitores interessados em manter um diário de decisão. Ele integra o diário de hábitos, está em atomichabits.com/journal [conteúdo em inglês].

2 Você pode ver minhas Revisões Anuais em jamesclear.com/annual-review [conteúdo em inglês].

3 Veja meus Relatórios de Integridade em jamesclear.com/integrity [conteúdo em inglês].

CONCLUSÃO

O Segredo dos Resultados Duradouros

EXISTE UMA parábola grega antiga, conhecida como o Paradoxo de Sorites,[1] que fala sobre o efeito que uma pequena ação tem quando é suficientemente repetida. Uma formulação do paradoxo é a seguinte: uma moeda torna uma pessoa rica? Se você desse uma pilha de dez moedas a uma pessoa você não diria que ela é rica. Mas e se adicionasse outra? E outra. E outra. Em algum momento, você terá que admitir que uma moeda é capaz de tornar alguém rico, ou ninguém seria.

Podemos dizer o mesmo sobre os hábitos atômicos. Uma pequena mudança pode transformar sua vida? É improvável que sim. Mas e se você fizer mais uma? E outra. E outra. Em algum momento, terá que admitir que sua vida foi transformada por uma pequena mudança.

O santo graal da mudança de hábitos não é uma melhoria de 1%, mas mil delas. É um monte de hábitos atômicos se acumulando, cada um deles uma unidade fundamental do sistema como um todo.

No início, pequenas melhorias parecem sem sentido porque são diluídas pelo peso do sistema. Assim como uma moeda não o vai enriquecer, uma mudança positiva, como meditar por um minuto ou ler uma página por dia, provavelmente não trará uma diferença perceptível.

No entanto, gradualmente, à medida que você continua a acumular pequenas alterações, umas sobre as outras, a balança da vida começa a se deslocar. Cada melhoria é como adicionar um grão de areia ao lado positivo da balança, inclinando lentamente as coisas a seu favor. No devido tempo, se você persistir, atinge o ponto de virada. De repente, parece mais fácil praticar bons hábitos. O peso do sistema está trabalhando para e não contra você.

Ao longo deste livro, analisamos dezenas de histórias de pessoas com alta performance. Conhecemos medalhistas de ouro olímpicos, artistas premiados, líderes empresariais, médicos salvadores de vidas e comediantes famosos que usaram a ciência dos pequenos hábitos para dominar seu ofício e se lançar ao topo de seu campo de atuação. Cada uma das pessoas, equipes e empresas mencionadas enfrentou diferentes circunstâncias, mas progrediu mesmo assim: comprometendo-se com melhorias pequenas, sustentáveis e incessantes.

O sucesso não é uma meta a ser alcançada nem uma linha de chegada a ser cruzada. É um sistema para a melhoria, um processo infinito para se aperfeiçoar. No Capítulo 1, eu disse: “Se está tendo problemas para mudar seus hábitos, o problema não é você, mas seu sistema. Maus hábitos se repetem de novo e de novo não porque você não queira mudar, mas porque usa o sistema errado para a mudança.”

No momento que você se aproxima do final deste livro, espero que o oposto seja verdadeiro. Com as Quatro Leis da Mudança de Comportamento, você tem um conjunto de ferramentas e estratégias a serem usadas para criar sistemas e hábitos melhores. Às vezes um hábito será difícil de lembrar e você precisará *torná-lo claro*. Outras, não sentirá vontade de começar e precisará *torná-lo*

atraente. Em muitos casos, pode achar que um hábito será muito difícil e precisará *torná-lo fácil*. E, às vezes, vai ter problemas em persistir e precisará *torná-lo satisfatório*.

Comportamentos fáceis	Comportamentos difíceis
Claro	Invisível
Atraente	Desinteressante
Fácil	Difícil
Satisfatório	Insatisfatório

Você precisa deslocar seus bons hábitos para o lado esquerdo do espectro, tornando-os claros, atraentes, fáceis e satisfatórios. Ao mesmo tempo, deve agrupar os maus hábitos do lado direito, tornando-os invisíveis, desinteressantes, difíceis e insatisfatórios.

Esse é um processo contínuo. Não há linha de chegada. Não há solução permanente. Sempre que quiser melhorar, experimente alternar as Quatro Leis da Mudança de Comportamento até encontrar o próximo obstáculo. *Torne-o claro. Torne-o atraente. Torne-o fácil. Torne-o satisfatório.* De novo e de novo. Sempre procurando a próxima maneira de conseguir 1% de melhoria.

O segredo para obter resultados duradouros é nunca parar de fazer melhorias. É notável o que é possível construir se simplesmente não desistir. É impressionante o ramo de atividade que é capaz de desenvolver se não parar de trabalhar. É notável o corpo que consegue conquistar se não parar de treinar. É

impressionante o conhecimento que é capaz de acumular se não parar de aprender. É notável a fortuna que consegue construir se não parar de economizar. É impressionante as amizades que é capaz de cultivar se não parar de se importar. Pequenos hábitos não se somam. Eles se multiplicam.

Esse é o poder dos hábitos atômicos. Faça pequenas mudanças. Obtenha resultados impressionantes.

---

[1] Sorites é derivado da palavra grega *sorós*, que significa *monte* ou *pilha*.

APÊNDICE

O que Ler em Seguida?

MUITO OBRIGADO por ter tido tempo para ler este livro. Foi um prazer compartilhar meu trabalho com você. Se está procurando algo para ler em seguida, permita-me oferecer uma sugestão.

Se gostou de *Hábitos Atômicos* pode gostar também de meus outros trabalhos. Meus artigos mais recentes são enviados através de minha newsletter semanal gratuita [conteúdo em inglês]. Os assinantes também são os primeiros a receber informações sobre meus livros e projetos atuais. Finalmente, além dos meus trabalhos, todo ano envio uma lista de leitura com meus livros favoritos de outros autores sobre uma ampla gama de assuntos.

Para receber a newsletter, inscreva-se em:
atomichabits.com/newsletter

Pequenas Lições das Quatro Leis

NESTE LIVRO, apresentei um modelo para o comportamento humano com quatro estágios: estímulo, desejo, resposta e recompensa. Essa estrutura não apenas nos ensina a criar hábitos, mas também revela algumas percepções interessantes sobre o comportamento humano.

Fase do Problema		Fase da Solução	
1. Estímulo	2. Desejo	3. Resposta	4. Recompensa

Nesta seção, compilei algumas lições (e um pouco de bom senso) que são confirmadas pelo modelo. O propósito destes exemplos é esclarecer o quanto é útil e abrangente esse quadro ao descrever o comportamento humano. Depois de entender o modelo, você verá exemplos dele em todos os lugares.

A consciência vem antes do desejo. Um desejo é criado quando você atribui significado a um estímulo. Seu cérebro constrói uma emoção ou sentimento para descrever sua situação atual, e isso significa que um desejo só pode ocorrer depois que você perceba uma oportunidade.

Felicidade é simplesmente a ausência de desejo. Quando você observa um estímulo, mas não deseja mudar seu estado, fica

satisfeito com a situação atual. Felicidade não é a realização do prazer (que é alegria ou satisfação), mas a falta de desejo. Ela chega quando você não tem vontade de se sentir diferente. É o estado que você alcança quando não quer mais mudar seu estado.

No entanto, a felicidade é fugaz porque sempre surge um novo desejo. Como diz Caed Budris: “Felicidade é o espaço entre um desejo sendo realizado e um novo se formando.” Da mesma forma, o sofrimento é o espaço entre o desejo de uma mudança de estado e sua satisfação.

É a *ideia* de prazer que perseguimos. Buscamos a imagem de prazer que criamos em nossas mentes. No momento da ação, não sabemos como será atingir essa imagem (ou mesmo se ela nos satisfará). O sentimento de satisfação só vem depois. É isso que o neurologista austríaco Victor Frankl quis dizer quando declarou que a felicidade não pode ser perseguida, deve acontecer. O desejo deve ser perseguido. O prazer decorre da ação.

A paz ocorre quando você não transforma suas observações em problemas. O primeiro passo em qualquer comportamento é a observação. Você percebe um estímulo, uma informação, um evento. Se não deseja agir de acordo com o que observa, então está em paz.

O desejo é querer consertar tudo. Observação sem desejo é a percepção de que você não precisa consertar nada. Seus desejos não estão descontrolados. Você não almeja uma mudança no estado. Sua mente não gera um problema para você resolver. Você está simplesmente observando e existindo.

Com um *por que* grande o bastante você pode superar qualquer *como*. De acordo com a famosa frase de Friedrich

Nietzsche, o filósofo e poeta alemão: “Aquele que tem um porquê para viver pode suportar quase todos os comos.” Essa frase abriga uma importante verdade sobre o comportamento humano. Se a sua motivação e desejo forem grandes o bastante (isto é, o *porquê* estiver agindo), você vai agir mesmo quando for muito difícil. Um grande desejo potencializa uma grande ação — mesmo quando há muita resistência.

Ser curioso é melhor do que ser inteligente. Ser motivado e curioso conta mais do que ser inteligente porque leva à ação. Ser inteligente nunca fornecerá resultados por si só, porque não o faz agir. É o desejo, não a inteligência, que instiga o comportamento. Como diz Naval Ravikant: “O segredo para fazer qualquer coisa é primeiro cultivar um desejo por ela.”

Emoções impulsionam o comportamento. Toda decisão é emocional em algum nível. Quaisquer que sejam suas razões lógicas, você só se sente obrigado a agir pela emoção. De fato, pessoas com danos nos centros emocionais do cérebro conseguem listar muitas razões para agir, mas ainda assim não agirão, porque falta a emoção para impulsioná-las. É por isso que o desejo vem *antes* da resposta. O sentimento vem primeiro, depois, o comportamento.

Só podemos ser racionais e lógicos *depois* de termos sido emocionais. O modo de ação principal do cérebro é sentir; o secundário é pensar. Nossa primeira resposta — a parte rápida e não consciente do cérebro — é otimizada para sentir e prever. Nossa segunda resposta — a porção lenta e consciente do cérebro — é a parte que “pensa”.

Os psicólogos se referem a isso como Sistema 1 (sentimentos e julgamentos rápidos) versus Sistema 2 (análise racional). Primeiro vem o sentimento (Sistema 1); a racionalidade só intervém depois (Sistema 2). Isso funciona muito bem quando os dois estão alinhados, mas resulta em um pensamento ilógico e emocional quando não estão.

Sua resposta tende a seguir suas emoções. Nossos pensamentos e ações estão enraizados no que achamos atraente, não necessariamente no que é lógico. Duas pessoas podem perceber o mesmo conjunto de fatos e responder de maneira muito diferente, porque executam esses fatos por meio de seu filtro emocional único. Essa é uma razão pela qual apelar à emoção é tipicamente mais poderoso do que à razão. Se um tópico desperta o lado emocional de uma pessoa, ela dificilmente se interessará pelos dados. É por isso que as emoções são uma ameaça para a tomada de decisões sábias.

Dito de outra forma: a maioria das pessoas acredita que a resposta razoável é aquela que as beneficia, aquela que satisfaz seus desejos. Abordar uma situação a partir de uma posição emocional mais neutra permite basear sua resposta nos dados e não na emoção.

O sofrimento impulsiona o progresso. A fonte de todo sofrimento é o desejo de uma mudança de estado. Essa é também a fonte de todo progresso. O desejo de mudar seu estado é o que lhe dá poderes para agir. É desejar mais que impulsiona a humanidade a buscar melhorias, desenvolver novas tecnologias e alcançar um nível mais alto. Com o desejo, estamos insatisfeitos, mas motivados. Sem desejo, estamos satisfeitos, mas sem ambição.

Suas ações revelam o quanto você quer alguma coisa. Se continuar dizendo que algo é uma prioridade, mas nunca age sobre isso, então você não o quer realmente. É hora de ter uma conversa honesta consigo mesmo. Suas ações revelam suas verdadeiras motivações.

A recompensa está do outro lado do sacrifício. A resposta (sacrifício de energia) sempre precede a recompensa (a coleção de recursos). O "barato do corredor" só vem depois de uma corrida difícil. A recompensa só vem depois que a energia é gasta.

O autocontrole é difícil porque não é satisfatório. Uma recompensa é um resultado que satisfaz seu desejo. Ela torna o autocontrole ineficaz porque inibir nossos desejos não costuma resolvê-los. Resistir à tentação não satisfaz seu desejo; apenas o ignora. Isso cria espaço para o desejo passar. O autocontrole exige que você abandone o desejo em vez de satisfazê-lo.

Nossas expectativas determinam nossa satisfação. A diferença entre nossos desejos e nossas recompensas determina nosso grau de satisfação depois de agirmos. Se o desequilíbrio entre expectativas e resultados for positivo (surpresa e deleite), então é mais provável repetirmos um comportamento no futuro. Se o desequilíbrio for negativo (decepção e frustração), é menos provável que o façamos.

Por exemplo, se espera receber $10 e ganha $100, você se sente ótimo. Se espera receber $100 e ganha $10, fica desapontado. Sua expectativa muda sua satisfação. Uma experiência mediana precedida por altas expectativas é uma decepção. Uma experiência mediana precedida por baixas expectativas é um prazer. Quando o

gosto e o desejo são aproximadamente iguais, você se sente satisfeito.

Satisfação = Gostar – Desejar

Essa é a sabedoria por trás da famosa frase de Seneca: “Ser pobre não é ter muito pouco, é querer mais.” Se seus desejos forem superiores ao que gosta, você sempre ficará insatisfeito. Estará perpetuamente atribuindo mais peso ao problema do que à solução.

A felicidade é relativa. Quando comecei a compartilhar minha escrita publicamente, demorei três meses para conseguir mil inscritos. Quando atingi esse marco, contei para meus pais e minha namorada. Nós celebramos. Eu me senti animado e motivado. Alguns anos depois, notei que mil pessoas se inscreviam por dia. E mesmo assim nem pensei em contar a ninguém. Parecia normal. Meus resultados eram 90 vezes mais rápidos do que antes, mas sentia pouco prazer com isso. Somente alguns dias depois percebi como era absurdo não estar comemorando algo que teria parecido um sonho apenas alguns anos antes.

A dor do fracasso se correlaciona com o nível da expectativa. Quando o desejo é grande, dói não *gostar* do resultado. Não conseguir algo que quer dói mais do que não conseguir algo que não esperava. É por isso que as pessoas dizem: “Não quero criar muitas expectativas.”

Sentimentos vêm antes e depois do comportamento. Antes de agir, há um sentimento que o motiva a agir — o desejo. Depois de agir, há um sentimento que o ensina a repetir a ação no futuro — a recompensa.

Estímulo > Desejo (Sentimento) > Resposta > Recompensa (Sentimento)

Como nos sentimos influencia o modo como agimos, que por sua vez influencia como nos sentimos.

O desejo desperta. O prazer sustenta. Desejar e gostar são dois impulsionadores do comportamento. Se algo não for desejável, você não tem razão para fazê-lo. Anseio e desejo são o que iniciam um comportamento. Mas se algo não for agradável, você não tem motivo para repeti-lo. Prazer e satisfação são o que sustentam um comportamento. Sentir-se motivado faz com que você aja. Sentir-se bem-sucedido faz com que você repita a ação.

A esperança declina com a experiência e é substituída pela aceitação. Na primeira vez que surge uma oportunidade, há esperança do que pode se realizar. Sua expectativa (desejos) é baseada exclusivamente na *promessa*. Na segunda vez, sua expectativa é fundamentada na realidade. Você começa a entender como o processo funciona e sua esperança é gradualmente substituída por uma previsão mais precisa e pela aceitação do resultado provável.

Essa é uma das razões pelas quais continuamos a nos agarrar à última novidade para perder peso ou ficar rico rápido. Novos planos oferecem esperança porque não temos experiências para fundamentar nossas expectativas. Novas estratégias parecem mais atraentes do que as antigas, porque elas podem ter esperanças ilimitadas. Como Aristóteles observou: “A juventude é facilmente enganada porque é rápida em ter esperança.” Talvez isso possa ser adaptado para: “A juventude é facilmente enganada porque só tem

esperança.” Não há experiência para fundamentar a expectativa. No começo, a esperança é tudo que você tem.

Como Aplicar Essas Ideias aos Negócios

AO LONGO DOS ANOS, ministrei palestras em empresas da Fortune 500 e startups em crescimento sobre como aplicar a ciência dos pequenos hábitos para gerir negócios mais eficazes e construir produtos melhores. Compilei muitas das estratégias mais práticas em um breve capítulo de bônus. Acredito que você vai achá-lo um bônus incrivelmente útil para as principais ideias mencionadas em *Hábitos Atômicos*.

Você pode baixar esse capítulo no site da editora em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

Como Aplicar Essas Ideias à Criação dos Filhos

UMA DAS perguntas mais comuns que ouço de leitores é algo do tipo: “Como posso fazer com que meus filhos façam essas coisas?” As ideias em *Hábitos Atômicos* têm o objetivo de ser aplicadas amplamente a todo comportamento humano (adolescentes também são humanos), o que significa que você deve encontrar muitas estratégias úteis no texto principal. Dito isso, a criação dos filhos enfrenta o próprio conjunto de desafios. Como um capítulo de bônus, disponibilizei um breve guia sobre como aplicar essas ideias especificamente na criação dos filhos.

Você pode baixar esse capítulo no site da editora
em www.altabooks.com.br — procure pelo nome do livro ou ISBN.

Notas

NESTA SEÇÃO, incluí uma lista detalhada de notas, referências e citações para cada capítulo do livro. Acredito que a maioria dos leitores achará essa lista suficiente. No entanto, também percebo que a literatura científica muda com o tempo, e as referências para este livro podem precisar ser atualizadas. Além disso, é esperado que eu tenha cometido erros em algum lugar deste livro — seja em atribuir uma ideia à pessoa errada ou não dar crédito a alguém. (Se acha que esse é o caso, envie um e-mail para james@jamesclear.com, para que eu possa corrigir o problema o mais rápido possível.)

Além das notas abaixo, há uma lista completa de notas e correções atualizadas em atomichabits.com/endnotes [conteúdo em inglês].

INTRODUÇÃO

7 **Todos lidamos com contratempos:** E quanto à sorte, você pode perguntar? Sorte importa, certamente. Hábitos não são a única coisa que influencia seu sucesso, mas são provavelmente o fator mais importante sob seu controle. E a única estratégia de autoaprimoramento que faz algum sentido é se concentrar no que você pode controlar.

9 **Segundo o empresário e investidor Naval Ravikant:** Naval Ravikant (@naval), “To write a great book, you must first become the book”, Twitter, 15 de maio de 2018, https://twitter.com/naval/status/996460948029362176.

9 **“estímulo, resposta e reforço”:** B. F. Skinner, *r of Organisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

9 **“deixa, rotina e recompensa”:** Charles Duhigg, *do Hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios.* (New York: Random House, 2014).

CAPÍTULO 1

13 **apenas uma medalha de ouro nos Jogos Olímpicos:** Matt Slater, “How GB Cycling Went from Tragic to Magic”, BBC Sport, 14 de abril de 2008, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm.

13 **o Tour de France:** Tom Fordyce, “Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain’s Least Loved Great Sportsman?”, BBC Sport, 23 de julho de 2017, https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045.

13 **um dos principais fabricantes da Europa se recusou a vender bicicletas:** Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: BackPage Press, 2013).

13 **“Todo o princípio surgiu da ideia...”:** Matt Slater, “Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance”, BBC, 8 de agosto de 2012, https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302.

14 **Brailsford e sua equipe começaram fazendo pequenos ajustes:** Tim Harford, “Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform”, Tim Harford, abril de 2017, http://timharford.com/2017/04/marginal-gains matter-but-gamechangers- transform.

14 **pintaram o interior do caminhão da equipe de branco:** Eben Harrell, “How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold”, *Harvard Business Review*, 30 de outubro de 2015, https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements- led-to-olympic-gold; Kevin Clark, “How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions”, The Ringer, 12 de setembro de 2017, https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky.

14 **Apenas cinco anos após Brailsford assumir:** Tecnicamente, os ciclistas britânicos conquistaram 57% das medalhas de ciclismo de estrada e pista nas Olimpíadas de 2008. Quatorze medalhas de ouro estavam disponíveis em eventos de ciclismo de estrada e pista. Os britânicos ganharam oito delas.

14 **os britânicos elevaram o nível:** “Registros mundiais e olímpicos definidos nos Jogos Olímpicos de Verão de 2012”, Wikipédia, 8 de dezembro de 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_ Summer_Olympics#Cycling.

14 **Bradley Wiggins se tornou o primeiro ciclista britânico:** Andrew Longmore, “Bradley Wiggins”, *Encyclopaedia Britannica*, https://www.britannica.com/ biography/Bradley-Wiggins, última modificação em 21 de abril de 2018.

15 **Chris Froome, venceu:** Karen Sparks, “Chris Froome”, *Encyclopaedia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/ Chris-Froome, última modificação em 23 de outubro de 2017.

15 **Durante um período de 10 anos, de 2007 a 2017:** “Medalhas conquistadas pela equipe de ciclismo da Grã-Bretanha em campeonatos mundiais, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos desde 2000”, British Cycling, https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gbcyclingteam -GB-Cycling-Team-Medal-History—0?c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99, acessado em 8 de junho de 2018.

15 **acabará sendo 37 vezes melhor:** Jason Shen, empreendedor e escritor, leu este livro antes do lançamento. Depois de ler esse capítulo, comentou: “Se os ganhos fossem lineares, você teria previsto como sendo 3,65x melhor. Mas como é exponencial, o aperfeiçoamento é realmente 10x maior”, 3 de abril de 2018.

16 **Hábitos são os juros compostos:** Muitas pessoas notaram como os hábitos se multiplicam com o tempo. Aqui estão alguns dos meus artigos e livros favoritos sobre o assunto: Leo Babauta, “O Poder dos Investimentos do Hábito”, Zen Habits, 28 de janeiro de 2013, https://zenhabits.net/bank; Morgan Housel, “The Freakishly Strong Base”, Fundo Colaborativo, 31 de outubro de 2017, http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base; Darren Hardy, *The Compound Effect* (Nova York: Vanguard Press, 2012).

18 **Hábitos são uma faca de dois gumes:** Eu gostaria de creditar a Jason Hreha a primeira descrição dos hábitos para mim dessa maneira. Jason Hreha (@jhreha), “They’re a double edged sword”, Twitter, 21 de fevereiro de 2018, https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984.

19 **Realizar uma tarefa extra:** Como diz Sam Altman, “um pequeno ganho de produtividade, acumulado durante mais de 50 anos, vale muito”. “Productivity”, Sam Altman, 10 de abril de 2018, http://blog.samaltman.com/productivity.

19 **Quanto mais tarefas você puder realizar sem pensar:** Michael (@mmay3r), “The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you’re subsequently freed to do. This effect compounds”, Twitter, 10 de abril de 2018, https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216.

19 cada livro que você lê não apenas ensina: Essa ideia — que aprender novas ideias aumenta o valor das antigas — é algo que ouvi pela primeira vez de Patrick O’Shaughnessy, que escreve: “É por isso que o conhecimento se mistura. Coisas antigas que tinham um valor de 4/10 podem se tornar um 10/10 se desvendadas por outro livro no futuro.” http://investorfieldguide.com/reading-tweet-tempestade.

20 **O câncer passa 80% de sua vida indetectável:** “How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.”, Investor’s Field Guide, 7 de março de 2017, http://investorfieldguide.com/attia.

21 **San Antonio Spurs:** Matt Moore, “NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs’ Majesty in Game 7”, CBS Sports, 21 de junho de 2013,

https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7.

22 A inspiração para esse desenho veio de um tuíte intitulado “Deception of linear vs exponential” [Desilusão do linear versus exponencial, em tradução livre], de MichaelW. 19 de maio de 2018. https://twitter.com/MlichaelW/ status/997878086132817920.

23 **A semente de todo hábito:** Esse parágrafo foi inspirado por uma citação do Sr. Mircea, uma conta no Twitter, que escreveu: “each habit began its life as a single decision.” https://twitter.com/mistermircea.

25 **não é a meta o que diferencia os vencedores dos perdedores:** O crédito é do treinador de CrossFit, Ben Bergeron, por inspirar essa citação durante uma conversa que tive com ele em 28 de fevereiro de 2017.

27 **Desce ao nível de seus sistemas:** Essa frase foi inspirada na seguinte citação de Archilochus: “Não chegamos ao nível de nossas expectativas, caímos ao nível de nosso treinamento.”

CAPÍTULO 2

30 **Pense neles como as camadas de uma cebola:** Crédito de Sinek. O estilo de sua estrutura de “Golden Circle” [Círculo Dourado] é similar, mas discute diferentes tópicos. Para saber mais, veja Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Londres: Portfolio/Penguin, 2013), 37.

33 **resolvi parar de roer minhas unhas:** As citações usadas nessa seção são apresentadas como uma conversa para esclarecer a leitura, mas foram originalmente escritas por Clark. Veja: Brian Clark, “The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits”, Further, 14 de novembro de 2017, https://further.net/pride-habits.

34 **Pesquisas mostram que, uma vez que uma pessoa:** Christopher J. Bryan et al., “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, nº. 31 (2011): 12653–12656.

36 **Existe uma pressão interna:** Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

37 **Sua identidade é literalmente seu “ser que se repete”:** Tecnicamente, *identidem* é uma palavra que pertence ao latim tardio. Além disso, agradeço a Tamar Shippony, uma leitora de jamesclear.com, que originalmente me falou sobre a etimologia da palavra *identidade*, consultada no American Heritage Dictionary.

38 **É uma evolução gradual:** Essa é outra razão pela qual os hábitos atômicos são uma forma tão eficaz de mudança. Se você muda sua identidade muito rapidamente e se torna alguém radicalmente diferente da noite para o dia, sente como se perdesse seu senso de identidade. Mas se atualizar e expandir sua identidade gradualmente, você se verá renascer em alguém totalmente novo e ainda assim familiar. Lentamente — hábito

por hábito, voto a voto — você se acostuma à sua nova identidade. Hábitos atômicos e aprimoramento gradual são as chaves para a mudança de identidade sem perdê-la.

CAPÍTULO 3

43 **Edward Thorndike conduziu um experimento:** Peter Gray, *Psychology*, 6th ed. (New York: Worth, 2011), 108–109.

43 **“por meio de algum ato simples, como puxar uma cordinha...”:** Edward L. Thorndike, “Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals”, *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, nº 4 (1898), doi:10.1037/h0092987.

44 **“comportamentos seguidos de consequências satisfatórias...”:** Essa é uma versão abreviada da citação original de Thorndike, que diz: “As respostas que produzem um efeito satisfatório em uma situação particular tornam-se mais prováveis de ocorrer novamente naquela situação, e as que produzem um efeito desconfortável tornam-se menos prováveis de ocorrer novamente naquela situação.” Para saber mais, veja Peter Gray, *Psychology*, 6th ed (Nova York: Worth, 2011), 108–109.

45 **A atividade neurológica no cérebro é alta:** Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), 15 [lançado no Brasil com o título de *O Poder do Hábito*]; Ann M. Graybiel, “Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways”, *Parkinsonism and Related Disorders* 10, nº. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

45 **“Os hábitos são, simplesmente, soluções confiáveis...”:** Jason Hreha, “Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty”, *Revue*, https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131, acessado em 8 de junho de 2018.

45 **À medida que os hábitos são criados:** John R. Anderson, “Acquisition of Cognitive Skill”, *Psychological Review* 89, nº 4 (1982), doi:10.1037/0033–295X.89.4.369.

46 **o cérebro se lembra do passado:** Shahram Heshmat, “Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others”, *Psychology Today*, 8 de outubro de 2015, https://www.psychologytoday.com/us/blog/sciencechoice/201510/why-do-we -remember-certain-things-forget-others.

46 **a mente consciente é o obstáculo:** William H. Gladstones, Michael A. Regan, e Robert B. Lee, “Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited”, *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, nº. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350.

46 **a mente consciente delega tarefas:** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015) [lançado no Brasil com o título de *Rápido e Devagar Duas Formas de Pensar*].

46 **Os hábitos reduzem a carga cognitiva:** John R. Anderson, “Acquisition of Cognitive Skill”, *Psychological Review* 89, nº. 4 (1982), doi:10.1037/0033–295X.89.4.369.

49 **Os sentimentos de prazer e decepção:** Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (London: Pan Books, 2018).

CAPÍTULO 4

59 **O psicólogo Gary Klein:** Originalmente ouvi essa história de Daniel Kahneman, mas foi confirmada por Gary Klein em um e-mail em 30 de março de 2017. Klein também trata da história em seu livro, que usa citações ligeiramente diferentes: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 43–44 [lançado no Brasil com o título de *Fontes do Poder: O modo como as pessoas tomam decisões*].

60 **analistas militares capazes de identificar qual bipe em uma tela de radar:** Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 38–40 [lançado no Brasil com o título de *Fontes do Poder: O modo como as pessoas tomam decisões*].

60 **curadores de museus são capazes de distinguir:** A história de Getty kouros, tratada no livro de Malcolm Gladwell, *Blink — A decisão num piscar de olhos*, é um exemplo famoso. A escultura, inicialmente considerada da Grécia antiga, foi comprada por US$10 milhões. A controvérsia em torno da escultura aconteceu mais tarde, quando um especialista a identificou, só de olhar, como uma falsificação.

60 **Radiologistas experientes conseguem analisar uma tomografia cerebral:** Siddhartha Mukherjee, “The Algorithm Will See You Now”, *New Yorker*, 3 de abril de 2017, https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md.

60 **O cérebro humano é uma máquina preditiva:** O médico alemão Hermann von Helmholtz desenvolveu a ideia de o cérebro ser uma “máquina de previsão”.

61 **funcionário passou o cartão de crédito do cliente:** Helix van Boron, “What’s the Dumbest Thing You’ve Done While Your Brain Is on Autopilot”, Reddit, 21 de agosto de 2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.

62 **ela perguntava aos colegas de trabalho se tinham lavado as mãos:** SwordOfTheLlama, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work”, Reddit, 4 de janeiro de 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta.

62 **história de um homem que passou anos trabalhando como salva-vidas:** SwearImaChick, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work”,

Reddit, 4 de janeiro de 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q.

62 **“Até que transforme o inconsciente em consciente...”:** Embora essa citação de Jung seja popular, tive dificuldade em rastrear a fonte original. É provavelmente uma paráfrase desta passagem: “A regra psicológica diz que quando uma situação interna não é feita consciente, ela acontece fora, como destino. Ou seja, quando o indivíduo permanece indiviso e não se torna consciente de seu oposto interno, o mundo deve forçosamente atuar no conflito e ser dividido em metades opostas.” Para saber mais, veja CG Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), 71 [lançado no Brasil com o título *Aion: Estudos sobre o simbolismo do si-mesmo*].

63 **Apontar e Falar reduz os erros:** Alice Gordenker, “JR Gestures”, *Japan Times*, 21 de outubro de 2008, https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1.

63 **O sistema de metrô MTA em Nova York:** Allan Richarz, “Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things”, *Atlas Obscura*, 29 de março de 2017, https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains.

CAPÍTULO 5

67 **pesquisadores da Grã-Bretanha começaram a trabalhar:** Sarah Milne, Sheina Orbell e Paschal Sheeran, “Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions”, *British Journal of Health Psychology* 7 (maio de 2002): 163–184.

68 **as intenções de implementação são eficazes:** Peter Gollwitzer e Paschal Sheeran, “Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes”, *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69–119.

68 **anotar a hora e a data exatas de quando você tomará uma vacina contra a gripe:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson e Brigitte C. Madrian, “Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, nº. 26 (junho de 2011): 10415–10420.

68 **registrar o horário de sua consulta de colonoscopia:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson e Brigitte C. Madrian, “Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates”, *Preventive Medicine* 56, nº 1 (janeiro de 2013): 92–93.

68 **o comparecimento de eleitores aumenta:** David W. Nickerson e Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making”, *Psychological Science* 21, nº. 2 (2010): 194–199.

68 **Outros programas governamentais bem-sucedidos:** “Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science”, *The Economist*, 18 de maio de 2017, https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental -iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around.

69 **pessoas que fazem planos específicos:** Edwin Locke e Gary Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey”, *American Psychologist* 57, nº 9 (2002): 705–717, doi:10.1037//0003–066x.57.9.705.

70 **a esperança é geralmente maior:** Hengchen Dai, Katherine L. Milkman e Jason Riis, “The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior”, *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014–058.

70 **o escritor Jason Zweig observou:** Jason Zweig, “Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig”, entrevista por Shane Parrish, *The Knowledge Project*, Farnam Street, áudio, https://www.fs.blog/2015/10/jason- zweig-knowledge-project.

70 **muitas maneiras de usar intenções de implementação:** Pelo termo *empilhamento de hábitos,* agradeço a SJ Scott, que escreveu um livro com o mesmo título. Pelo que entendi, seu conceito é um pouco diferente, mas gosto do termo e achei apropriado usá-lo nesse capítulo. Escritores anteriores, como Courtney Carver e Julien Smith, também usaram o termo *empilhamento de hábitos*, mas em contextos diferentes.

70 **O filósofo francês Denis Diderot:** “Denis Diderot”, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, última modificação em outubro de 2017.

71 **adquiriu um manto escarlate:** *Encyclopædia Britannica*, vol. 8 (1911), s.v. “Denis Diderot”. O manto escarlate de Diderot é frequentemente descrito como um presente de um amigo. No entanto, não encontrei nenhuma fonte original alegando ter sido um presente nem qualquer menção ao amigo que teria lhe presenteado com o manto. Caso conheça algum historiador especializado em aquisições de roupas, sinta-se à vontade para indicá-lo para que possamos esclarecer o mistério da fonte do famoso manto escarlate de Diderot.

71 **“não havia mais coordenação, unidade e beleza”:** Denis Diderot, “Regrets for My Old Dressing Gown”, trans. por Mitchell Abidor, 2005, https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm.

71 **Segundo esse preceito:** Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don’t Need* (New York: HarperPerennial, 1999).

72 **Esse método, criado por BJ Fogg:** Nesse capítulo, usei o termo *empilhamento de hábitos* para me referir à vinculação de um novo hábito a um antigo. Por essa ideia, atribuo o crédito a BJ Fogg. Em seu trabalho, Fogg usa o termo *ancoragem* para descrever essa abordagem porque seu antigo hábito age como uma “âncora” que mantém o novo no lugar. Independentemente do termo que preferir, acredito que seja

uma estratégia muito eficaz. Você aprende mais sobre o trabalho de Fogg e seu Tiny Habits Method [Método dos Pequenos Hábitos] em https://www.tinyhabits.com.

75 **“Entra um, sai um”:** Dev Basu (@devbasu), “Have a one-in-one-out policy when buying things”, Twitter, 11 de fevereiro de 2018, https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704.

CAPÍTULO 6

79 **Anne Thorndike:** Anne N. Thorndike et al., “A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices”, *American Journalof Public Health* 102, nº. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.

80 **escolhem produtos não pelo *que* são:** Inúmeras pesquisas mostraram que a mera visão da comida pode nos fazer sentir fome mesmo quando não temos fome fisiológica real. Segundo um pesquisador: “Os comportamentos alimentares são, em grande parte, consequência de respostas automáticas a estímulos contextuais de comida.” Para saber mais, veja DA Cohen e SH Babe: “Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices”, *Obesity Reviews* 13, nº. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467–789x.2012.01001.x; e Andrew J. Hill, Lynn D. Magson e John E. Blundell, “Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food”, *Appetite* 5, nº. 4 (1984), doi:10.1016/s0195–6663(84)80008–2.

81 **o comportamento (B) é uma função da pessoa (P) e seu ambiente (E):** Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1936).

81 ***Sugestão de Compra por Impulso*:** Hawkins Stern, “The Significance of Impulse Buying Today”, *Journal of Marketing* 26, nº. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.

81 **45% das vendas de Coca-Cola:** Michael Moss, “Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror”, *New York Times,* 27 de agosto de 2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0.

81 **As pessoas bebem Bud Light porque:** Quanto mais exposição as pessoas tiverem à comida, maior é a probabilidade de serem compradas e consumidas. T. Burgoine et al., “Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study”, *British Medical Journal* 348, nº. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.

82 **O corpo humano tem cerca de 11 milhões de receptores sensoriais:** Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.

82 **metade dos recursos do cérebro são usados na visão:** B. R. Sheth et al., “Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex”, *Science* 274, n°. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.

83 **Quando o consumo de energia era óbvio e fácil de rastrear:** Essa história foi contada a Donella Meadows em uma conferência em Kollekolle, Dinamarca, em 1973. Para saber mais, veja Donella Meadows e Diana Wright, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.

83 **os adesivos reduziram os custos de limpeza do banheiro:** A estimativa real foi de 8%, mas, dadas as variáveis usadas, entre 5% e 10% de economia anual é um palpite razoável. Blake Evans-Pritchard, "Aiming to Reduce Cleaning Costs", *Works That Work*, Inverno de 2013, https://worksthatwork.com/1/urinal-fly.

86 **dormir (…) era a única ação que acontecia naquele ambiente:** "Técnicas que envolvem controle de estímulo foram usadas com sucesso para ajudar pessoas com insônia. Em suma, aqueles que tiveram dificuldade em adormecer foram orientados a ir apenas para seu quarto e deitar-se na cama quando estivessem cansados. Se não conseguissem adormecer, deveriam se levantar e mudar de cômodo. Um conselho estranho; mas, com o tempo, os pesquisadores descobriram que, ao associar a cama com 'É hora de ir dormir' e não com outras atividades (ler um livro, ficar deitado etc.), os participantes acabaram adormecendo mais rapidamente pela repetição do processo: tornou-se quase automático adormecer em suas camas porque um gatilho bem-sucedido foi criado." Para saber mais, ver Charles M. Morin et al., "Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998–2004)", *Sleep* 29, nº. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/29.11.1398; e Gregory Ciotti, "The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment", Sparring Mind, https://www.sparringmind.com/changing-habits.

86 **é mais fácil mudar os hábitos em um novo ambiente:** S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley e A. Simms, '*Moments of Change' as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs* (London: Defra, 2011), http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV 0506FinalReport Nov2011(2).pdf.

86 **quando você sai do seu ambiente normal:** Várias pesquisas descobriram que é mais fácil mudar seu comportamento quando o ambiente muda. Por exemplo, os estudantes mudam seus hábitos de assistir à televisão quando mudam de escola. Wendy Wood e David T. Neal, "Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change", *Behavioral Science and Policy* 2, nº. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam e M. G. Witt, "Changing Circumstances, Disrupting Habits", *Journal of Personalityand Social Psychology* 88, nº. 6 (2005), doi:10.1037/0022–3514.88.6.918

86 **Não estará mais lutando contra antigos estímulos ambientais:** Talvez seja por isso que 36% das mudanças bem-sucedidas de comportamento foram associadas a uma mudança para um novo lugar. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood e Leona Tam, "Changing Circumstances, Disrupting Habits", *PsycEXTRA Dataset* 88, nº. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014–144.

CAPÍTULO 7

89 **Pesquisas complementares revelaram que 35% dos militares:** Lee N. Robins et al., “Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin”, *American Journal on Addictions* 19, nº. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521–0391.2010.00046.x.

89 **à criação do Escritório de Ação Especial de Prevenção ao Abuso de Drogas:** “Excerpts from President’s Message on Drug Abuse Control”, *New York Times*, 18 de junho de 1971, https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts -from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html.

89 **9 entre 10 soldados que usavam heroína no Vietnã:** Lee N. Robins, Darlene H. Davis e David N. Nurco, “How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?” *American Journal of Public Health* 64, nº. 12 (suppl.) (1974), doi:10.2105/ajph.64.12_ suppl.38.

90 **90% dos usuários de heroína sofrem recaídas:** Bobby P. Smyth et al., “Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence”, *Irish Medical Journal* 103, nº. 6 (junho de 2010).

90 **pessoas “disciplinadas” são melhores em estruturar suas vidas:** Wilhelm Hofmann et al., “Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires”, *PsycEXTRA Dataset* 102, nº. 6 (2012), doi:10.1037/ e634112013–146.

91 **É mais fácil praticar o autocontrole quando você não tem que usá-lo:** “Nosso modelo prototípico de autocontrole é o anjo de um lado e o demônio do outro, em eterna luta. Tendemos a pensar em pessoas com muita força de vontade como pessoas que são capazes de combater essa batalha com eficácia. Na verdade, as pessoas que são realmente boas em autocontrole não chegam a enfrentar essas batalhas, para começar.” Para mais, veja Brian Resnick, “The Myth of Self-Control”, *Vox*, 24 de novembro de 2016, https://www.vox.com/science-and -health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth.

91 **Um hábito que foi codificado na mente está pronto para ser usado:** Wendy Wood e Dennis Rünger, “Psychology of Habit”, *Annual Review of Psychology* 67, n°. 1 (2016), doi:10.1146/annurev-psych-122414–033417.

91 **Os estímulos ainda estavam internalizados:** “The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball”, *Therapist Uncensored*, 20:00, http://www. therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits, acessado em 8 de junho de 2018.

91 **Envergonhar as pessoas obesas com apresentações sobre perda de peso:** Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken e Jane Wardle, “Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status”, *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.

91 **Mostrar fotos de pulmões enegrecidos para fumantes:** Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It* (New York: Avery,

2016), xv.

92 **mostrar aos viciados uma foto de cocaína por apenas 33 milissegundos:** Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction”, *National Geographic*, setembro de 2017, https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

CAPÍTULO 8

99 **Niko Tinbergen realizou uma série de experimentos:** Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull’s World* (London: Collins, 1953); “Nikolaas Tinbergen”, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_ Tinbergen, última modificação em 30 de setembro de 2016.

100 **o ganso empurrará *qualquer* objeto redondo próximo:** James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior* (New York: Norton, 1982), 36–41.

101 **A moderna indústria alimentícia depende do prolongamento:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

101 **Quase todos os alimentos em um saco:** “Tweaking Tastes and Creating Cravings”, *60 Minutes*, 27 de novembro de 2011. https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc.

101 **batatas fritas […] são uma combinação poderosa:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

101 **essas estratégias permitem aos cientistas de alimentos encontrar o “ponto de felicidade”:** Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us* (London: Allen, 2014).

101 **“Ficamos muito bons em acionar nossos próprios gatilhos”:** Essa citação apareceu originalmente em Stephan Guyenet: “Por que algumas pessoas são ‘carboholics’?”, 26 de julho de 2017, http://www.stephanguyenet.com/why-are -some-people-carboholics. A versão adaptada teve autorização concedida em uma troca de e-mail com o autor em abril de 2018.

103 **chamado de dopamina:** “A importância da dopamina foi descoberta por acaso. Em 1954, James Olds e Peter Milner, dois neurocientistas da Universidade McGill, decidiram implantar um eletrodo profundamente no centro do cérebro de um rato. A colocação precisa do eletrodo foi em grande parte acaso; naquela época, a geografia da mente permanecia um mistério. Mas Olds e Milner tiveram sorte. Eles inseriram a agulha bem ao lado do núcleo accumbens (NAcc), uma parte do cérebro que gera sentimentos prazerosos. Sempre que você come um pedaço de bolo de chocolate, ouve sua música favorita ou vê seu time vencer, é seu NAcc que o faz se sentir tão feliz. Mas Olds e Milner rapidamente descobriram que muito prazer pode ser fatal. Eles colocaram os eletrodos nos cérebros de vários roedores e depois fizeram correr uma pequena corrente elétrica em cada fio, deixando os NAccs continuamente excitados. Os cientistas

notaram que os roedores perderam o interesse em tudo. Eles pararam de comer e beber. Todo o comportamento de acasalamento cessou. Os ratos apenas se amontoavam nos cantos de suas gaiolas, paralisados por sua felicidade. Em poucos dias, todos os animais haviam morrido. Eles morreram de sede." Para saber mais, veja Jonah Lehrer, *How We Decide* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

103 **processos neurológicos por trás da vontade e do desejo:** James Olds e Peter Milner, "Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain", *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, nº. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.

103 **os ratos perderam toda a vontade de viver:** Qun-Yong Zhou e Richard D. Palmiter, "Dopamine Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic", *Cell* 83, nº. 7 (1995), doi:10.1016/0092–8674(95)90145–0.

103 **sem desejo, a ação foi interrompida:** Kent C. Berridge, Isabel L. Venier e Terry E. Robinson, "Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function", *Behavioral Neuroscience* 103, nº. 1 (1989), doi:10.1037//0735–7044.103.1.36.

103 **os ratos desenvolveram um desejo tão forte:** Ross A. Mcdevitt et al., "Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry", *Cell Reports* 8, nº. 6 (2014), doi:10.1016/j.cel rep.2014.08.037.

104 **o jogador médio de máquinas caça-níqueis:** Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.

104 **Os hábitos são um ciclo de feedback acionado por dopamina:** Ouvi pela primeira vez o termo *ciclo de feedback acionado por dopamina* de Chamath Palihapitiya. Para saber mais, veja "Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change", Stanford Graduate School of Business, 13 de novembro de 2017, https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk.

104 **dopamina (…) desempenha um papel central em muitos processos neurológicos:** Os pesquisadores descobriram mais tarde que as endorfinas e os opioides eram responsáveis pelas respostas ao prazer. Para saber mais, ver VS Chakravarthy, Denny Joseph e Raju S. Bapi, "What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective", *Biological Cybernetics* 103, nº. 3 (2010), doi:10.1007/s00422–010–0401-y.

104 **a dopamina é liberada não apenas quando você *experiencia* o prazer:** Wolfram Schultz, "Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data", *Physiological Reviews* 95, nº. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, Fig. 8; Fran Smith, "How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction", *National Geographic*, setembro de 2017, https://www.nationalgeographic.com/ magazine/2017/09/the-addicted-brain.

104 **sempre que a dopamina aumenta, o mesmo acontece com sua motivação:** A dopamina obriga a procurar, explorar e agir: "Dopamina-energizado, esse sistema de

BUSCA mesolímbico, oriundo da área tegmentar ventral (ATV), incentiva o forrageamento, a exploração, a investigação, a curiosidade, o interesse e a expectativa. A dopamina dispara toda vez que o rato (ou ser humano) explora seu ambiente. Posso olhar para o animal e dizer quando estou fazendo cócegas no seu sistema de BUSCA porque ele está explorando e cheirando." Para saber mais, veja Karin Badt, "Depressed? Your 'SEEKING' System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp", Huffington Post, 6 de dezembro de 2017, http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed- your-seeking-sy_b_3616967.html.

104 **o sistema de recompensa ativado no cérebro:** Wolfram Schultz, "Multiple Reward Signals in the Brain", *Nature Reviews Neuroscience* 1, nº. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.

106 **100% do núcleo accumbens é ativado durante o desejo:** Kent Berridge, conversa com o autor, 8 de março de 2017.

106 **Byrne desmontou sua bicicleta ergométrica:** Hackster Staff, "Netflix and Cycle!", Hackster, 12 de julho de 2017, https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle- 1734d0179deb.

107 **"eliminando a obesidade a cada maratona de Netflix":** "Cycflix: Exercise Powered Entertainment", Roboro, 8 de julho de 2017, https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY.

107 **"Vemos a quinta à noite como uma oportunidade de audiência...":** Jeanine Poggi, "Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps", *AdAge*, 16 de maio de 2016, http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda- rhimes-abc-soaps/303996.

108 **"comportamentos mais prováveis reforçarão os menos prováveis":** Jon E. Roeckelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

CAPÍTULO 9

111 **"Um gênio não nasce, é educado e treinado":** Harold Lundstrom, "Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught", *Deseret News*, 25 de dezembro de 1992, https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3- PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all.

114 **Nós imitamos os hábitos de três grupos em particular:** Peter J. Richerson e Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

115 **"as chances de uma pessoa se tornar obesa aumentavam em 57%...":** Nicholas A. Christakis e James H. Fowler, "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years", *New England Journal of Medicine* 357, nº. 4 (2007), doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years", *Yearbook of Pediatrics 2009* (2009), doi:10.1016/s0084–3954(08)79134–6.

115 **se uma pessoa em um relacionamento perdesse peso:** Amy A. Gorin et al., "Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses", *Obesity* 26, nº. 3 (2018), doi:10.1002/oby.22098.

115 **Das dez pessoas da turma, *quatro* se tornaram astronautas:** Mike Massimino, "Finding the Difference Between 'Improbable' and 'Impossible'", interview by James Altucher, *The James Altucher Show*, janeiro de 2017, https://jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough.

115 **quanto mais alto fosse o QI de seu melhor amigo aos 11 ou 12 anos:** Ryan Meldrum, Nicholas Kavish e Brian Boutwell, "On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?", *PsyArXiv*, 10 de fevereiro de 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

116 **Solomon Asch conduziu uma série de experimentos:** Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.

118 **No final do experimento, quase 75% dos participantes:** Os estudos de acompanhamento mostram que, se houvesse apenas um ator no grupo que discordasse era muito mais provável que o sujeito declarasse sua crença verdadeira de que as linhas tinham comprimentos diferentes. Quando você tem uma opinião que discorda da tribo, é muito mais fácil defendê-la se tiver um aliado. Quando você precisar de força para enfrentar a norma social, encontre um parceiro. Para saber mais, veja Solomon E. Asch, "Opinions and Social Pressure", *Scientific American* 193, nº. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155–31; e William N. Morris e Robert S. Miller, "The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity", *Journal of Experimental Social Psychology* 11, nº. 3 (1975), doi:10.1016/s0022–1031(75)80023–0.

Quase 75% dos sujeitos do estudo fizeram a escolha incorreta pelo menos uma vez. No entanto, considerando o número total de respostas ao longo do experimento, cerca de dois terços estavam corretos. De qualquer forma, o ponto permanece: a pressão do grupo altera significativamente nossa capacidade de tomar decisões precisas.

118 **um chimpanzé aprende uma maneira eficaz:** Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry e Christophe Boesch. "Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups." *Animal Behaviour* 137 (2018): 63–73.

CAPÍTULO 10

125 **eu não diria: "Porque preciso de comida para sobreviver":** Ouvi um exemplo semelhante da conta do Twitter simpolismo (@simpolism): "Vamos estender essa metáfora. Se a sociedade é um corpo humano, então o estado é o cérebro. Os humanos desconhecem seus motivos. Se lhe for perguntado 'Por que você come?', você pode

dizer 'a comida é gostosa' e não 'preciso de comida para sobreviver'. O que seria comida, afinal? (Dica: Pílulas são comida?)", Twitter, 7 de maio de 2018, https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624.

128 **quando emoções e sentimentos estão prejudicados:** Antoine Bechara et al., "Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex", *Cognition* 50, nº. 1–3 (1994), doi:10.1016/0010–0277(94)90018–3.

128 **Como o neurocientista Antonio Damasio explica: "**When Emotions Make Better Decisions — Antonio Damasio", 11 de agosto de 2009. https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN0I

129 **você não "tem que". Você "consegue":** Sou grato ao meu treinador de força e condicionamento, Mark Watts, que originalmente compartilhou essa simples mudança de mentalidade comigo.

129 **"Não estou confinado à cadeira de rodas...":** RedheadBanshee, "What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking", Reddit, 22 de outubro de 2014, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2.

129 **"é hora de ganhar resistência e velocidade":** WingedAdventurer, "Instead of Thinking 'Go Run in the Morning,' Think 'Go Build Endurance and Get Fast.' Make Your Habit a Benefit, Not a Task", Reddit, 19 de janeiro de 2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db.

130 **"estou recebendo uma descarga de adrenalina para me ajudar a me concentrar":** Alison Wood Brooks, "Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues", *PsycEXTRA Dataset*, junho de 2014, doi:10.1037/e578192014–321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books, 2017), 238. "Wendy Berry Mendes e Jeremy Jamieson realizaram uma série de estudos que demostram que as pessoas têm um desempenho melhor quando decidem interpretar seus batimentos cardíacos acelerados e respiração como 'um recurso que auxilia o desempenho'."

130 **Ed Latimore, boxeador e escritor:** Ed Latimore (@EdLatimore), "Odd realization: My focus and concentration goes up just by putting my headphones [on] while writing. I don't even have to play any music", Twitter, 7 de maio de 2018, https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849.

CAPÍTULO 11

138 **No final, eles tinham pouco a mostrar por seus esforços:** Essa história vem da página 29, de David Bayles e Ted Orland. Em uma conversa por e-mail com Orland, em 18 de outubro de 2016, ele explicou as origens da história. "Sim, a 'história da cerâmica'

em ‘Art & Fear’ é de fato verdadeira, permitindo uma certa licença poética na recontagem. Sua origem real foi como uma artimanha empregada pelo fotógrafo Jerry Uelsmann para motivar seus alunos iniciantes em fotografia na Universidade da Flórida. Como recontado em ‘Art & Fear’, ele captura fielmente a cena como Jerry a contou para mim — exceto por eu ter substituído a fotografia por cerâmica como o meio sendo explorado. Evidentemente, teria sido mais fácil manter a fotografia como o meio de arte em discussão, mas David Bayles (coautor) e eu somos ambos fotógrafos, e na época estávamos tentando ampliar a gama de mídia sendo referenciada no texto. O intrigante para mim é que pouco importa qual forma de arte foi invocada — a moral da história parece se manter igualmente verdadeira em todo o espectro das artes (e até mesmo fora desse âmbito, aliás).” Mais tarde, naquele mesmo e-mail, Orland disse: “Você tem permissão para reimprimir uma ou todas as passagens de ‘cerâmica’ em seu próximo livro.” No final, resolvi publicar uma versão adaptada, que combina a narração da história da cerâmica com os fatos da fonte original dos alunos de fotografia de Uelsmann. David Bayles e Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.

138 **Como Voltaire escreveu certa vez:** Voltaire, *La Bégueule. Conte Moral* (1772).

139 ***potenciação de longa duração*****:** A potenciação de longa duração foi descoberta por Terje Lømo em 1966. Mais precisamente, ele descobriu que, quando uma série de sinais era repetidamente transmitida pelo cérebro, havia um efeito persistente que perdurava no tempo, o que facilitava a retransmissão dos sinais no futuro.

139 **“Neurônios que disparam juntos, permanecem conectados”:** Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, 1949).

139 **Nos músicos, o cerebelo:** S. Hutchinson, “Cerebellar Volume of Musicians”, *Cerebral Cortex* 13, nº. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.

139 **Já os matemáticos têm mais massa cinzenta:** A. Verma, “Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A VoxelBased Morphometry Study”, *Yearbook of Neurology and Neurosurgery 2008* (2008), doi:10.1016/s0513–5117(08)79083–5.

140 **Quando cientistas analisaram os cérebros dos motoristas de táxi de Londres:** Eleanor A. Maguire et al., “Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, nº. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett e Eleanor A. Maguire, “Acquiring ‘the Knowledge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes”, *Current Biology* 21, nº. 24 (dezembro de 2011), doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett e Hugo J. Spiers, “London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis”, *Hippocampus* 16, nº. 12 (2006), doi:10.1002/hipo.20233.

140 **“as ações se tornam tão automáticas...”:** George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

140 **a repetição é uma forma de mudança:** Aparentemente, Brian Eno diz a mesma coisa em seu excelente e criativamente inspirador conjunto de cartas *Oblique Strategies*, que eu não conhecia quando escrevi esse parágrafo! Grandes mentes pensam parecido.

141 **A automaticidade é a capacidade de realizar um comportamento:** Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, nº. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

141 **os hábitos se formam com base na frequência, não no tempo:** Hermann Ebbinghaus foi a primeira pessoa a descrever as curvas de aprendizado, em seu livro de 1885, *Über das Gedächtnis*. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology* (United States: Scholar Select, 2016).

CAPÍTULO 12

145 **essa diferença de formato desempenhou um papel significativo na disseminação da agricultura:** Jared Diamond, *Armas, Germes e Aço*.

147 **É da natureza humana seguir a Lei do Mínimo Esforço:** Deepak Chopra usa a frase “lei do mínimo esforço” para descrever uma de suas sete leis espirituais da yoga. Esse conceito não está relacionado ao princípio que discuto aqui.

149 **uma mangueira de jardim dobrada no meio:** Essa analogia é uma versão modificada de uma ideia que Josh Waitzkin mencionou em sua entrevista a Tim Ferriss. “The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin”, 2 de maio de 2014, áudio, https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh -waitzkin.

150 **“os trabalhadores norte-americanos levavam três vezes mais tempo para montar seus produtos”:** James Surowiecki, “Better All the Time”, *New Yorker*, 10 de novembro de 2014, https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time.

150 ***adição por subtração*:** A adição por subtração é um exemplo de um princípio maior, conhecido como inversão, sobre o qual escrevi em https://jamesclear.com/inversion. Sou grato a Shane Parrish por preparar meus pensamentos sobre esse tópico, escrevendo sobre por que “evitar a estupidez é mais fácil do que buscar o brilho”. Shane Parrish, “Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance”, Farnam Street, junho de 2014, https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity.

151 **esses pontos percentuais representam milhões em receita tributária:** Owain Service et al., “East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights”, Behavioural Insights Team, 2015, http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.

152 **Nuckols discorreu sobre seus hábitos de limpeza:** Oswald Nuckols é um pseudônimo, usado por solicitação.

152 **“momento perfeito para limpar o vaso...”:** Saul_Panzer_NY, “[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?”, Reddit, 5 de junho de 2017,

https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq.

CAPÍTULO 13

155 **“... arsenal de rotinas...”:** Twyla Tharp and Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

156 **40% a 50% de nossas ações são praticadas por hábito:** Wendy Wood, “Habits Across the Lifespan”, 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan.

156 **os hábitos que segue de modo não consciente:** Benjamin Gardner, “A Review and Analysis of the Use of ‘Habit’ in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour”, *Health Psychology Review* 9, nº. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.

156 ***momentos decisivos*:** Os créditos são de Henri Cartier-Bresson, um dos maiores fotógrafos urbanos de todos os tempos, que cunhou o termo *momento decisivo*, mas para um propósito totalmente diferente: capturar imagens incríveis no momento certo.

158 **A Regra dos Dois Minutos:** Os louros são de David Allen, cuja versão da Regra dos Dois Minutos afirma: **“**Se levar menos de dois minutos, faça agora.” Para saber mais, veja David Allen, *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).

160 **hábito de desligamento:** O ritual de desligamento do autor Cal Newport consiste em checar os e-mails, preparar a lista de afazeres para o dia seguinte e dizer “desligamento concluído” para encerrar o dia de trabalho. Para saber mais, veja Cal Newport, *Trabalho Focado* (Rio de Janeiro: Alta Books, 2018).

161 **Ele sempre parava de escrever antes que parecesse um aborrecimento:** Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014).

161 ***modelagem de hábito*:** Gail B. Peterson, “A Day of Great Illumination: B. F. Skinner’s Discovery of Shaping”, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, nº 3 (2004), doi:10.1901/jeab.2004.82–317.

CAPÍTULO 14

165 **ele permaneceu em seu escritório e escreveu diligentemente:** Adèle Hugo e Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).

166 **Um dispositivo de compromisso é uma escolha que você faz no presente:** Gharad Bryan, Dean Karlan e Scott Nelson, “Commitment Devices”, *Annual Review of Economics* 2, nº. 1 (2010), doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

166 **o temporizador de tomada corta a energia do roteador:** “Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking — #260”, entrevista por Dave Asprey, Bulletproof, 13 de novembro de 2015, https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/.

166 **Isso também é chamado de “pacto de Ulisses”:** Peter Ubel, “The Ulysses Strategy”, *The New Yorker*, 11 de dezembro de 2014, https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control.

168 **os negócios de Patterson saíram do prejuízo para gerar um lucro de US$5 mil:** “John H. Patterson — Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier”, Dayton Innovation Legacy, http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, acessado em 8 de junho 2016.

168 **de ação única que levaram a melhores hábitos de longo prazo:** James Clear (@james_clear), “What are one-time actions that pay off again and again in the future?”, Twitter, 11 de fevereiro de 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659

170 **“A civilização avança...”:** Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911), 166.

171 **Em média as pessoas passam mais de duas horas por dia nas redes sociais:** “GWI Social”, GlobalWebIndex, 2017, Q3, https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf.

CAPÍTULO 15

179 **mais de 9 milhões de pessoas a chamavam de lar:** “Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census”, Population Census Organization, http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html.

179 **Mais de 60% dos moradores de Karachi:** Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015).

180 **Foi essa crise de saúde pública que levou Stephen Luby ao Paquistão:** Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014).

180 **“No Paquistão, o Safeguard era um sabonete...”:** Todas as citações dessa seção são de uma conversa por e-mail com Stephen Luby em 28 de maio de 2018.

181 **A taxa de diarreia caiu 52%:** Stephen P. Luby et al., “Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial”, *Lancet* 366, nº. 9481 (2005), doi:10.1016/s0140–6736(05)66912–7.

181 **“Mais de 95% dos lares...”:** Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq e Stephen P. Luby. “Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan”, *Tropical Medicine & International Health* 18, nº. 3 (2013): 259–267. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/

181 **O chiclete foi vendido comercialmente ao longo dos anos 1800:** Mary Bellis, “How We Have Bubble Gum Today”, ThoughtCo, 16 de outubro de 2017, https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856.

181 **A Wrigley revolucionou a indústria:** Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44–46.

182 **a Wrigley tornou-se a maior fabricante de chicletes do mundo:** “William Wrigley, Jr.”, *Encyclopædia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr, acessado em 8 de junho de 2018.

182 **O creme dental teve uma trajetória semelhante:** Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), Capítulo 2 [lançado no Brasil com o título de *O Poder do Hábito*].

182 ***ele* começou a evitá-la:** Sparkly_alpaca, “What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?”, Reddit, 11 de novembro de 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/.

183 **Os primeiros fósseis de humanos modernos:** Ian Mcdougall, Francis H. Brown e John G. Fleagle, “Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia”, *Nature* 433, nº. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.

183 **o neocórtex […] tem mais ou menos o mesmo tamanho:** Algumas pesquisas indicam que o tamanho do cérebro humano atingiu proporções modernas há cerca de 300 mil anos. A evolução nunca para, é claro, e a forma da estrutura parece ter continuado a evoluir de maneira significativa até alcançar o tamanho e a forma atuais em algum momento entre 100 mil e 35 mil anos atrás. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin e Philipp Gunz, “The Evolution of Modern Human Brain Shape”, *Science Advances* 4, nº. 1 (2018): eaao5961.

184 **um ambiente predominantemente de recompensa tardia:** A pesquisa original sobre esse tópico usou os termos *sociedade de retorno tardio* e *sociedade de retorno imediato*. James Woodburn, “Egalitarian Societies”, *Man* 17, nº. 3 (1982), doi:10.2307/2801707. Ouvi pela primeira vez sobre a diferença entre ambientes de retorno imediato e tardios em uma palestra de Mark Leary. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012).

184 **O mundo se transformou muito nos últimos anos:** As rápidas mudanças ambientais dos últimos séculos superaram em muito nossa capacidade biológica de adaptação. Em média, leva cerca de 25 mil anos para mudanças genéticas significativas serem selecionadas em uma população humana. Para ler mais, veja Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

184 **nosso cérebro evoluiu para preferir retornos rápidos aos de longo prazo:** Daniel Gilbert, “Humans Wired to Respond to Short-Term Problems”, entrevista por Neal

Conan, *Talk of the Nation*, NPR, 3 de julho de 2006, https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483.

185 **Doenças e infecções não se manifestam por dias, semanas ou mesmo anos:** Os tópicos de comportamento irracional e vieses cognitivos tornaram-se bastante populares nos últimos anos. No entanto, muitas ações que *parecem* irracionais em geral têm origens racionais se considerarmos seu resultado imediato.

185 **Frédéric Bastiat:** Frédéric Bastiat e W. B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson* (London: Smith, 1859).

185 **Você Futuro:** Os créditos são do economista comportamental Daniel Goldstein, que disse: "É uma batalha desigual entre o eu presente e o futuro. Aceitemos, o eu presente está presente. Está no controle agora mesmo. Tem braços fortes e heroicos que levam donuts até sua boca. E o eu futuro nem está por perto. Está no futuro. É fraco. Não tem sequer um advogado presente. Não há ninguém para defendê-lo. Assim, o eu presente trucida todos os seus sonhos". Para saber mais, veja Daniel Goldstein, "The Battle between Your Present and Future Self", TEDSalon NY2011, novembro de 2011, vídeo, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self.

186 **Pessoas que são melhores em retardar a gratificação têm maiores notas em provas de conhecimento:** Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen e Antonette Raskoff Zeiss, "Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification", *Journal of Personality and Social Psychology* 21, nº. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda e M. Rodriguez, "Delay of Gratification in Children", *Science* 244, nº. 4907 (1989), doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda e Philip K. Peake, "The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, nº. 4 (1988), doi:10.1037//0022–3514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel e Philip K. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions", *Developmental Psychology* 26, nº. 6 (1990), doi:10.1037//0012–1649.26.6.978.

CAPÍTULO 16

191 **"... eu começava com 120 clipes de papel em um pote...":** Trent Dyrsmid, e-mail para o autor, 1º de abril de 2015.

192 **Benjamin Franklin:** Benjamin Franklin e Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, 1916), 148.

193 **Não quebre a corrente de criar todos os dias:** Mérito de meu amigo Nathan Barry, que originalmente me inspirou com o mantra: "Crie Todo Dia."

193 **pessoas que rastreiam seu progresso:** Benjamin Harkin et al., "Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Metaanalysis of the Experimental

Evidence”, *Psychological Bulletin* 142, nº. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.

193 **aquelas que mantinham um diário de alimentação perdiam o dobro do peso:** Miranda Hitti, “Keeping Food Diary Helps Lose Weight”, WebMD, 8 de julho de 2008, http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps -lose-weight; Kaiser Permanente, “Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests”, Science Daily, 8 de julho de 2008, https://www.sciencedaily. com/releases/2008/07/080708080738.htm; Jack F. Hollis et al., “Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial”, *American Journal of Preventive Medicine* 35, nº. 2 (2008), doi:10.1016/j. amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang e Mary Ann Sevick, “Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of the American Dietetic Association* 111, nº. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

194 **A forma mais eficaz de motivação é o progresso:** Essa sentença foi parafraseada de Greg McKeown, que escreveu: “Pesquisas mostram que, de todas as formas de motivação humana, a mais eficaz é o progresso.” Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (Currency, 2014).

197 **O primeiro erro nunca é o que leva tudo por água abaixo:** Na verdade, a pesquisa mostrou que ignorar um hábito uma vez praticamente não impacta as chances de desenvolver um hábito de longo prazo, independentemente de quando o erro ocorra. Contanto que você volte aos trilhos, tudo bem. Veja: Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, nº. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

197 **Quebrar um hábito uma vez é um acidente:** “Quebrar um hábito uma vez é um acidente. Duas, é o começo de um novo hábito.” Juro que eu li esta frase em algum lugar ou talvez a tenha parafraseado de algo semelhante; mas, apesar de meus melhores esforços, todas as minhas buscas por uma fonte não deram em nada. Talvez eu tenha inventado, mas meu melhor palpite é que ela pertence a um gênio não reconhecido.

199 **“Quando uma medida se torna o alvo...”:** Essa definição da Lei de Goodhart foi na verdade formulada pela antropóloga britânica Marilyn Strathern. “‘Improving Ratings’: Audit in the British University System”, *European Review* 5 (1997): 305–321, http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997–2.pdf. O próprio Goodhart teria elaborado a ideia por volta de 1975 e formalmente a escrito em 1981. Charles Goodhart, “Problems of Monetary Management: The U.K. Experience”, em Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* (London: Rowman and Littlefield, 1981), 111–146.

CAPÍTULO 17

202 **“Quando sugeri isso a amigos do Pentágono...”:** Roger Fisher, “Preventing Nuclear War”, *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, nº. 3 (1981), doi:10.1080/

00963402.1981.11458828.

203 **A primeira lei a respeito do uso do cinto de segurança:** Michael Goryl e Michael Cynecki, "Restraint System Usage in the Traffic Population", *Journal of Safety Research* 17, nº. 2 (1986), doi:10.1016/0022–4375(86)90107–6.

204 **usar cinto de segurança é obrigatório por lei:** New Hampshire é a única exceção, onde os cintos de segurança são necessários apenas para crianças. "New Hampshire", Governors Highway Safety Association, https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire, acessado em 8 de junho de 2016.

204 **mais de 88% dos norte-americanos usavam:** "Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent", National Highway Traffic Safety Administration, 21 de novembro de 2016, https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us- reaches-historic-90-percent.

204 **Bryan Harris:** conversa por e-mail com o autor, 24 de outubro de 2017.

204 **Ela faz o desafio "música por dia":** Courtney Shea, "Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy", *Globe and Mail*, 1º de julho de 2013, https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-chos-tips -for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile.

206 **Thomas Frank, um empresário de Boulder, Colorado:** Thomas Frank, "How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day", College Info Geek, 2 de julho de 2014, https://collegeinfogeek.com/early-waking-with-buffer/.

CAPÍTULO 18

213 **Phelps […] conquistou mais medalhas olímpicas:** "Michael Phelps Biography", Biografia, https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192, última modificação em 29 de março de 2018.

213 **El Guerrouj:** "El Guerrouj: The Greatest of All Time", IAFF, 15 de novembro de 2004, https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time.

213 **eles têm uma diferença significativa na altura:** Alturas e pesos de Michael Phelps e Hicham El Guerrouj foram tirados de seus perfis de atleta das Olimpíadas de 2008. "Michael Phelps", ESPN, 2008, http://www.espn.com/olym pics/summer08/fanguide/athlete?athlete=29547l; "Hicham El Guerrouj", ESPN, 2008, http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886.

213 **usam calças com o mesmo comprimento de pernas:** David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).

214 **a altura média dos medalhistas de ouro olímpico na corrida de 1.500m:** Alex Hutchinson, "The Incredible Shrinking Marathoner", *Runner's World*, 12 de novembro de 2013, https://www.runnersworld.com/sweat-science/the- incredible-shrinking-marathoner.

214 **a altura média de medalhistas de ouro olímpico na natação nos 100m:** Alvin Chang, "Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More", *Vox*, 9 de agosto de 2016, http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights.

215 **"... os genes podem predispor, mas não predeterminam...":** Gabor Maté, "Dr. Gabor Maté — New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction", *The Tim Ferriss Show*, 20 de fevereiro de 2018, https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/.

216 **os genes influenciam tudo:** "Todas as características são hereditárias" é exagerado, mas tem sua verdade. Traços comportamentais concretos que dependam claramente do conteúdo fornecido pelo lar ou pela cultura não são, evidentemente, hereditários; qual idioma você fala, sua religião, partido político. Mas os traços comportamentais que refletem os talentos e temperamentos subjacentes são: o quão proficiente com a linguagem você é, religioso, liberal ou conservador. A inteligência geral é hereditária, assim como as cinco variantes de personalidade… abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão-introversão, antagonismo-afabilidade e neuroticismo. E traços surpreendentemente específicos acabam sendo hereditários também, como dependência de nicotina ou álcool, horas de televisão assistidas e probabilidade de divórcio. Thomas J. Bouchard, "Influência genética em traços psicológicos humanos", *Direções atuais na ciência psicológica* 13, nº. 4 (2004), doi:10.1111/j.0963-7214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT: Wadsworth, 1996); Robert Plomin, "Why We're Different", Edge, 29 de junho de 2016, https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin.

216 **Há um forte componente genético:** Daniel Goleman, "Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited", *New York Times*, 2 de dezembro de 1986, http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study -finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all.

216 **Robert Plomin:** Robert Plomin, telefonema com o autor, 9 de agosto de 2016.

217 **maior probabilidade de crescer:** Jerome Kagan et al., "Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison", *Developmental Psychology* 30, nº. 3 (1994), doi:10.1037//0012–1649.30.3.342; Michael V. Ellis e Erica S. Robbins, "In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan", *Journal of Counseling and Development* 68, nº. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556–6676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (London: Penguin, 2013), 99–100.

217 **As pessoas com alta afabilidade:** W. G. Graziano e R. M. Tobin, "The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness", em M. D. Robinson, E. Watkins e E. Harmon-Jones, eds., *Handbook of Cognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347–364.

217 **Elas também tendem a ter níveis naturalmente mais altos de ocitocina:** Mitsuhiro Matsuzaki et al., “Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders”, *Journal of Physiological Sciences* 62, nº. 6 (2012), doi:10.1007/s12576–012–0232–9; Angeliki Theodoridou et al., “Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness”, *Hormones and Behavior* 56, nº. 1 (2009), doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., “Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One’s Emotions”, *International Journal of Psychology* 48, nº. 4 (2013), doi:10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso et al., “Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?”, *Psychoneuroendocrinology* 38, nº. 11 (2013), doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

217 **hipersensibilidade da amígdala:** J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen e A. Aleman, “The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions”, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 37, nº. 1 (2013), doi:10.1016/j.neubiorev. 2012.09.004. PMID 23068306; R. A. Depue e Y. Fu, “Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders”, *International Review of Psychiatry* 23, nº. 3 (2011), doi:10.3109/09540261.2011.599315.

217 **Nossas preferências profundamente enraizadas tornam certos comportamentos mais fáceis:** “Por exemplo, todas as pessoas têm sistemas cerebrais que respondem a recompensas, mas em indivíduos diferentes esses sistemas respondem com diferentes graus de vigor a uma recompensa específica, e o nível médio de resposta dos sistemas pode estar associado a algum traço de personalidade.” Para saber mais, veja Colin G. Deyoung, “Personality Neuroscience and the Biology of Traits”, *Social and Personality Psychology Compass* 4, nº. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751–9004.2010.00327.x.

218 **Se o seu amigo segue uma dieta com poucos carboidratos:** Pesquisas conduzidas em grandes ensaios clínicos aleatórios não mostram diferença entre dietas de baixa ingestão de carboidratos versus de baixa ingestão de gorduras para perda de peso. Tal como acontece com muitos hábitos, existem muitos modos de chegar ao mesmo destino, basta mantê-los. Para saber mais, veja Christopher D. Gardner et al., “Effect of LowFat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion”, *Journal of the American Medical Association* 319, nº. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.

219 ***paradoxo exploração/extração*:** M. A. Addicott et al., “A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research”, *Neuropsychopharmacology* 42, nº. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.

220 **O Google pede aos funcionários:** Bharat Mediratta e Julie Bick, “The Google Way: Give Engineers Room”, *New York Times*, 21 de outubro de 2007, https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html.

220 **Fluxo é o estado mental:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

221 **“Todos têm pelo menos algumas áreas...”:** Scott Adams, “Career Advice”, Dilbert Blog, 20 de julho de 2007, http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.

CAPÍTULO 19

226 **um dos comediantes mais bem-sucedidos:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic’s Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008).

226 **“... 4 de sucesso”:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic’s Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008), 1.

226 **“dificuldade perto do limite de nossas capacidades”:** Nicholas Hobbs, “The Psychologist as Administrator”, *Journal of Clinical Psychology* 15, nº. 3 (1959), doi:10.1002/1097– 4679(195907)15:33.0.co; 2–4; Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

228 **isso é conhecido como lei Yerkes-Dodson:** Robert Yerkes e John Dodson, “The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation”, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459–482.

229 **4% além de sua capacidade atual:** Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). Em seu livro, Kotler cita: “Chip Conley, AI, setembro de 2013. A real proporção, de acordo com os cálculos de [Mihaly] Csikszentmihalyi, é 1:96.”

230 **“Os homens desejam a novidade de tal maneira...”:** Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella e Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (London: Penguin, 2005).

231 ***recompensa variável*:** C. B. Ferster e B. F. Skinner, “Schedules of Reinforcement”, 1957, doi:10.1037/10627–000. Para saber mais, veja B. F. Skinner, “A Case History in Scientific Method”, *American Psychologist* 11, nº. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.

231 **Essa variação leva ao maior pico de dopamina:** A Lei de Correspondência mostra que a taxa do cronograma de recompensas afeta o comportamento: “Matching Law”, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.

CAPÍTULO 20

236 **um ligeiro *declínio* no desempenho:** K. Anders Ericsson e Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

238 **“Os especialistas diziam...”:** Pat Riley e Byron Laursen, “Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All”, *Los Angeles*

Times Magazine, 19 de abril de 1987, http://articles.latimes.com/1987– 04–19/magazine/tm-1669_1_lakers.

238 **um sistema que chamou de programa Career Best Effort, ou CBE:** O livro de MacMullan afirma que Riley começou seu programa CBE durante a temporada de 1984–1985 da NBA. Minha pesquisa mostra que os Lakers começaram a rastrear as estatísticas de cada jogador naquela época, mas o programa CBE, conforme descrito aqui, foi usado pela primeira vez em 1986–1987.

239 **Se conseguisse, seria um CBE:** Larry Bird, Earvin Johnson e Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

240 **"Sustentar um esforço...":** Pat Riley e Byron Laursen, "Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All", *Los Angeles Times Magazine,* 19 de abril de 1987, http://articles.latimes.com/1987–04– 19/magazine/tm-1669_1_lakers.

241 **Eliud Kipchoge:** Cathal Dennehy, "The Simple Life of One of the World's Best Marathoners", *Runner's World*, 19 de abril de 2016, https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners. "Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt", Sweat Elite, 2017, http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log- leading-mar athon-world-record-attempt/.

241 **o treinador repassa suas anotações e acrescenta seus comentários:** Yuri Suguiyama, "Training Katie Ledecky", American Swimming Coaches Association, 30 de novembro de 2016, https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by -yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/.

241 **Quando o comediante Chris Rock está preparando material novo:** Peter Sims, "Innovate Like Chris Rock", *Harvard Business Review*, 26 de janeiro de 2009, https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock.

242 ***Revisão Anual*:** Gostaria de agradecer a Chris Guillebeau, que me inspirou a iniciar meu próprio processo de revisão anual publicamente compartilhando sua revisão anual a cada ano em https://chrisguillebeau.com.

244 **"Mantenha sua identidade pequena":** Paul Graham, "Keep Your Identity Small", fevereiro de 2009, http://www.paulgraham.com/identity.html.

CONCLUSÃO

247 **uma moeda é capaz de tornar alguém rico, ou ninguém seria:** Desiderius Erasmus e Van Loon Hendrik Willem, *The Praise of Folly* (New York: Black, 1942), 31. Créditos para Gretchen Rubin. Li pela primeira vez sobre essa parábola em seu livro, *Better Than Before,* e depois busquei a origem da história. Para saber mais, veja Gretchen Rubin, *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

PEQUENAS LIÇÕES DAS QUATRO LEIS

256 **“Felicidade é o espaço entre um desejo...”:** Caed (@caedbudris), “Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming”, Twitter, 10 de novembro de 2017. https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304.

256 **a felicidade não pode ser perseguida, deve acontecer:** A citação completa de Frankl é a seguinte: “Não busque o sucesso. Quanto mais você mirar e torná-lo um objetivo, menos o conseguirá atingir. Pois o sucesso, como a felicidade, não pode ser perseguido; deve acontecer, e só acontece como o efeito colateral não intencional da dedicação pessoal de alguém a uma causa maior do que a si mesmo ou subproduto de sua entrega a uma pessoa diferente de si mesmo.” Para saber mais, veja Viktor E. Frankl, *Man’s Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston: Beacon Press, 1962).

256 **“Aquele que tem um porquê para viver pode suportar quase todos os comos”:** Friedrich Nietzsche e Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).

257 **Primeiro vem o sentimento (Sistema 1):** Daniel Kahneman, *Rápido e Devagar Duas Formas de Pensar.*

257 **apelar à emoção é tipicamente mais poderoso do que à razão:** “Se você deseja persuadir, apele ao interesse, em vez de à razão.” (Benjamin Franklin)

259 **Satisfação = Gostar − Desejar:** Isso é semelhante à quinta lei dos negócios de serviços de David Meister: Satisfação = percepção – expectativa.

259 **“Ser pobre não é ter muito pouco, é querer mais.”** Lucius Annaeus Seneca e Anna Lydia Motto, *Moral Epistles* (Chico, CA: Scholars Press, 1985).

260 **Como Aristóteles observou:** É debatido se Aristóteles realmente disse isso. A citação lhe foi atribuída durante séculos, mas não encontrei nenhuma fonte primária para a frase

Contents

BEST-SELLER DO NEW YORK TIMES
DAVID BROOKS
A SEGUNDA MONTANHA
A Busca por uma Vida Moral
ALTA LIFE

vida passa de autocentrada para centrada nos outros. Passam a desejar coisas que realmente valem a pena, não o que as outras pessoas falam que devem almejar. Abraçam uma vida de interdependência, não de independência. Elas se rendem a uma vida de comprometimento. Em A Segunda Montanha, David Brooks explora os quatro comprometimentos que definem uma vidade significado e propósito: a um companheiro e à família; a uma vocação; a uma filosofia ou fé; e a uma comunidade. Nossa realização pessoal depende de como escolhemos e executamos esses compromissos. Brooks observa várias pessoas que tiveram vidas alegres e comprometidas, e que aceitaram a necessidade e a beleza da dependência. Ele reúne sua sabedoria sobre como escolher um parceiro, uma vocação, como viver uma filosofia e como podemos começar a integrar nossos comprometimentos a um propósito primordial Resumindo, a intenção deste livro é nos ajudar a levar vidas mais significativas. Mas também é uma observação social provocadora. Brooks argumenta que vivemos em uma sociedade que celebra a liberdade, que nos diz para sermos leais a nós mesmos em detrimento de nos submeter a uma causa, firmar raízes em uma vizinhança, criar conexões com os outros por meio da solidariedade social e do amor. Levamos o individualismo ao extremo — e, no processo, distorcemos a estrutura social de mil maneiras diferentes. Para consertar tudo isso devemos tomar o caminho dos comprometimentos mais profundos.

Em A Segunda Montanha, Brooks mostra o que pode acontecer quando colocamos o comprometimento no centro de nossas vidas.. ELOGIOS : "Uma história humana extremamente agradável de ler, lúcida e muitas vezes rica em detalhes." — The New York Times Book Review "Este livro profundo e eloquente é escrito com um senso de urgência moral e elegância filosófica." — Andrew Solomon, autor de Longe da Árvore e O Demônio do Meio-dia "Uma narrativa serena, justa e humana. O destaque é a qualidade dos julgamentos moral e espiritual do autor." — The Washington Pos "Um livro poderoso e pungente que o afeta profundamente." — The Guardian (U.K.)

Pai Rico, Pai Pobre - Edição de 20 anos atualizada e ampliada

T. Kiyosaki, Robert

9788550801483

336 páginas

[Compre agora e leia]

A escola prepara as crianças para o mundo real? Essa é a primeira pergunta com a qual o leitor se depara neste livro. O recado é ousado e direto: boa formação e notas altas não bastam para assegurar o sucesso de alguém. O mundo mudou; a maioria dos jovens tem cartão de crédito, antes mesmo de concluir os estudos, e nunca teve aula sobre dinheiro, investimentos, juros etc. Ou seja, eles vão para a escola, mas continuam financeiramente improficientes, despreparados para enfrentar um mundo que valoriza mais as despesas do que a poupança. Para o autor, o conselho mais perigoso que se pode dar a um jovem nos dias de hoje é: "Vá para a escola, tire notas altas e depoisprocure um trabalho seguro." O fato é que agora as regras são outras, e não existe mais emprego garantido para ninguém. Pai Rico, Pai Pobre demonstra que a questão não é ser empregado ou empregador, mas ter o controle do próprio destino ou

delegá-lo a alguém. É essa a tese de Robert Kiyosaki neste livro substancial e visionário. Para ele, a formação proporcionada pelo sistema educacional não prepara os jovens para o mundo que encontrarão depois de formados. E como os pais podem ensinar aos filhos o que a escola relega? Essa é outra das muitas perguntas que o leitor encontra em Pai Rico, Pai Pobre. Nesse sentido, a proposta do autor é facilitar a tarefa dos pais. Quem entende de contabilidade deve esquecer seus conhecimentos acadêmicos, pois muitas das teorias expostas por Robert Kiyosaki contrariam os princípios contábeis comumente aceitos, e apresentam uma valiosa e moderna percepção do modo como se realizam os investimentos. A sociedade sofre mudanças radicais e, talvez, de proporções maiores do que as ocorridas em séculos passados. Não existe bola de cristal, mas algo é certo: a perspectiva global de transformações transcende nossa realidade imediata. Aconteça o que acontecer, só existem duas alternativas: segurança ou independência financeira. E o objetivo de Pai Rico, Pai Pobre é instruir o leitor e despertar sua inteligência financeira e a de seus filhos.

Best-seller internacional

JORDAN B. PETERSON

UM ANTÍDOTO PARA O CAOS

"Um dos pensadores mais importantes a surgir no cenário mundial em muitos anos." THE SPECTATOR

PREFÁCIO DE NORMAN DOIDGE

12 Regras para a Vida

Peterson, Jordan B.

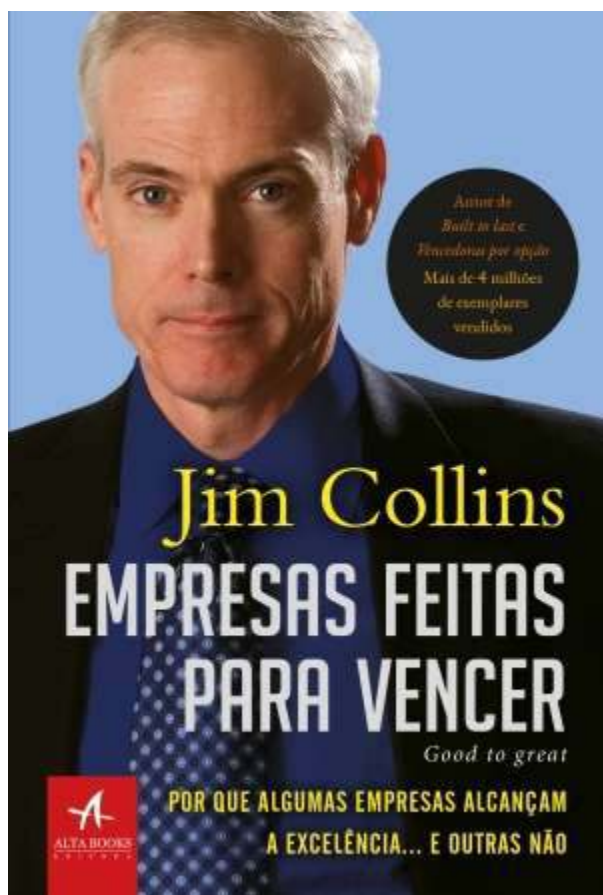
9788550804002

448 páginas

[Compre agora e leia]

Aclamado psicólogo clínico, Jordan Peterson tem influenciado a compreensão moderna sobre a personalidade e, agora, se transformou em um dos pensadores públicos mais populares do mundo, com suas palestras sobre tópicos que variam da bíblia, às relações amorosas e à mitologia, atraindo dezenas de milhões de espectadores. Em uma era de mudanças sem precedentes e polarização da política, sua mensagem franca e revigorante sobre o valor da responsabilidade individual e da sabedoria ancestral tem ecoado em todos os cantos do mundo. Bem-humorado, surpreendente e informativo, dr. Peterson nos conta por que meninos e meninas andando de skate devem ser deixados em paz, que terrível destino aguarda aqueles que criticam com muita facilidade e por que você sempre deve acariciar gatos ao encontrar um na rua. O que o sistema nervoso das humildes lagostas tem a nos dizer sobre a relação entre manter as costas eretas (e os ombros para trás) e o sucesso

na vida? Por que os antigos egípcios veneravam a capacidade de atenção como seu deus mais supremo? Que terríveis caminhos as pessoas percorrem quando se tornam ressentidas, arrogantes e vingativas? Neste livro, ele oferece doze princípios profundos e práticos sobre como viver uma vida com significado.

desmonetizar e democratizar. Qualquer tecnologia que se torna digitalizada (primeiro "D") entra em um período de crescimento disfarçado. O que os autores têm observado – e que você perceberá lendo este livro – é que nenhuma empresa comercial, governamental ou sem fins lucrativos, conforme configurada no momento, pode acompanhar o ritmo que será definido por estes 6 Ds. Para isso será necessário algo radicalmente novo – uma nova visão da organização que seja tão tecnologicamente inteligente, adaptável e abrangente quanto o novo mundo em que vai operar – e, no final de tudo, transformar. Precisamos estar preparados para as mudanças. Sabe por quê? Porque, enquanto você leu este texto, muita coisa mudou. Boa leitura!

Autor de
Mais de 4 milhões
de exemplares
vendidos
Jim Collins
EMPRESAS FEITAS
PARA VENCER
Good to great
POR QUE ALGUMAS EMPRESAS ALCANÇAM
A EXCELÊNCIA... E OUTRAS NÃO
ALTA BOOKS

Collins é o mais importnate influente pensador dos negócios da atualidade." Fortune. "Para Collins, nenhum problema é grande demais. The New York Times